

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра управления человеческими ресурсами

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

*Утверждено редакционно-издательским советом
университета в качестве методических указаний*

Самара
Издательство «Самарский университет»
2015

УДК 331.108.26
ББК 65.050.9(2)2

Рецензенты : д-р экон. наук, проф. Г. П. Гагаринская
д-р пед. наук, проф. Т. И. Руднева

Выпускная квалификационная работа : методические указания по направлению 38.04.03 Управление персоналом / сост. Н. В. Соловова, О. Ю. Калмыкова – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. – 40 с.

В соответствии с учебным планом подготовки магистров по направлению 38.04.03 Управление персоналом в качестве обязательного государственного аттестационного компонента предполагается защита выпускной квалификационной работы.

Данные методические указания позволят магистрантам понять назначение выпускной квалификационной работы, ознакомят с ее основными характеристиками, а также с порядком выполнения. Методические указания призваны сориентировать магистранта по выбору темы исследования, содержанию, организации подготовки, написания и защиты магистерской диссертации.

Предназначены для магистров, обучающихся по направлению 38.04.03 «Управление персоналом».

УДК 331.108.26
ББК 65.050.9(2)2

© Соловова Н. В., Калмыкова О. Ю.,
составление, 2015
© ФГБОУ ВПО «Самарский
государственный университет», 2015

Содержание

Введение	4
1. Цели и задачи выполнения выпускной квалификационной работы	6
2. Этапы выполнения выпускной квалификационной работы	7
3. Требования к содержанию выпускной квалификационной работы	8
4. Тематика выпускных квалификационных работ	9
5. Методика написания, структура и правила оформления магистерской диссертации	13
5.1. Структура магистерской диссертации	13
5.2. Рекомендации по разработке отдельных разделов магистерской диссертации	13
5.3. Правила оформления магистерской диссертации	22
6. Порядок защиты магистерской диссертации	23
6.1. Руководство и контроль над ходом выполнения магистерской диссертации	23
6.2. Подготовка к защите магистерской диссертации	24
6.3. Процедура защиты магистерской диссертации	25
Библиографический список	26
Приложения	27

Введение

Магистр должен обладать фундаментальной научной базой, владеть методологией научного творчества, современными информационными технологиями, методами получения, обработки, хранения и использования научной информации, быть способным к плодотворной научно-исследовательской и научно-педагогической деятельности. В методических указаниях авторами рассмотрены цель и задачи выполнения, перечень примерных тем выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации), ориентировочные сроки разработки разделов, содержание и последовательность проведения исследования, оформления его результатов и защиты квалификационной работы (магистерской диссертации). Материал, изложенный в рукописи, соответствует требованиям, предъявляемыми к выпускникам экономических специальностей вузов Российской Федерации, изложенными в следующих законодательно-нормативных документах:

– федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– приказ Минобрнауки Российской Федерации от 23.12.2010 №2009 «Об утверждении и введении в действие федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 080400 Управление персоналом (квалификация (степень) «магистр»)»;

– распоряжение правительства Российской Федерации от 22.11.2012 №2148-р «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013-2020 годы».

В соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования Программа магистратуры по направлению 38.04.03 Управление персоналом состоит из следующих блоков:

Блок 1 «Дисциплины (модули)», который включает дисциплины (модули), относящиеся к базовой части программы и дисциплины (модули), относящиеся к ее вариативной части.

Блок 2 «Практики, в том числе научно-исследовательская работа (НИР)», который в полном объеме относится к вариативной части программы.

Блок 3 «Государственная итоговая аттестация», который в полном объеме относится к базовой части программы.

В соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования, который представляет собой совокупность обязательных требований к высшему образованию по программам магистратуры по направлению 38.04.03 Управление персоналом, государственная итоговая аттестация в качестве обязательного государственного аттестацион-

ного испытания включает в себя защиту выпускной квалификационной работы (ВКР) в форме магистерской диссертации.

Магистерская диссертация – это завершающий этап подготовки магистров в вузе. Основой содержания выпускной квалификационной работы является материал, включающий описание факторов, классификаций, явлений, принципов и закономерностей или обобщение ранее известных положений с учетом современного состояния практической деятельности организаций. Особенностью, отличающей магистерскую диссертацию от других выпускных квалификационных работ, является демонстрация знаний и умений решения преимущественно практических задач методами научного исследования, изложение приемов и методов, использованных для решения практической задачи по теме диссертации, с обоснованием правильности выбора методов и приемов научного исследования.

Представленная в методических указаниях тематика выпускных квалификационных работ (магистерских диссертаций) в основном определена программами базовых дисциплин общенаучного и профессионального циклов, а также программами дисциплин вариативной части учебного плана. Темы работ должны отражать основные сферы и направления деятельности менеджеров, выполняемые ими функции на предприятии. Приведенная тематика выпускной квалификационной работы является примерной.

Работа может быть ориентирована на решение сложной расчётно-аналитической или исследовательской экономической задачи, а полученные в ней результаты в виде выявленных закономерностей, выводов по результатам анализа, предложений по совершенствованию методик анализа и планирования, созданию новых нормативных и инструктивных материалов и другие, могут в дальнейшем использоваться для разнообразных предложений и проектов. В работе выпускник должен показать умение использовать компьютерные методы сбора и обработки информации, применяемые в сфере профессиональной деятельности. Оказать консультативную методическую помощь, правильно направить усилия магистра на качественное выполнение магистерской диссертации – основная задача данных методических указаний.

1. Цель и задачи выполнения выпускной квалификационной работы

Итогом освоения магистерской программы является подготовка и защита ВКР. Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) является самостоятельным исследованием с целью получения углубленных и специализированных знаний и навыков магистрантов в области управления персоналом в поэлементном, функциональном и объектном разрезах в условиях практического решения реальных производственно-хозяйственных и управленческих проблем. Целями выполнения магистерской диссертации также являются:

– закрепление и расширение теоретических знаний по определенной дисциплине или блоку базовых дисциплин общенаучного и профессионального циклов учебного плана;

– систематизация знаний во взаимной увязке блока базовых дисциплин со смежными дисциплинами: «Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом», «Современные проблемы управления занятостью», «Развитие систем менеджмента качества», «Развитие трудового законодательства и его влияние на управление персоналом», «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности», «Функционально-стоимостной анализ системы и технологии управления персоналом», «Технологии управления развитием персонала»;

– овладение методикой исследования при решении определенных теоретических, методических и практических проблем.

Для успешного выполнения выпускной квалификационной работы магистранту необходимо:

– иметь знания в области управления, планирования, технологии и экономики организации, проблем развития управления определенными объектами и подсистемами и руководствоваться ими при решении задач;

– знать методы и технологию управления персоналом, принципы организации управления персоналом, уметь их самостоятельно использовать при решении теоретических, методических и практических задач, поставленных в магистерской диссертации;

– знать и уметь грамотно применять в процессе подготовки магистерской диссертации методы оценки экономической и социальной эффективности разработанных методических рекомендаций, и практических мероприятий;

– уметь использовать средства вычислительной техники как в процессе выполнения исследований, так и в процессе оформления и защиты выпускной квалификационной работы;

– ориентироваться при подборе различных источников информации и уметь работать со специальной литературой;

– уметь логично и обоснованно формулировать теоретические, методические и практические рекомендации, результаты анализа и мероприятия по развитию управления персоналом;

– квалифицированно оформлять графический материал, иллюстрирующий содержание магистерской диссертации.

2. Этапы выполнения выпускной квалификационной работы

В процессе выполнения ВКР магистранту необходимо:

– обосновать актуальность и значимость темы работы в теории и применительно к условиям объекта исследования;

– провести обзор литературных источников по предмету исследования и обобщить собранный материал;

– проанализировать особенности функционирования объекта исследования;

– последовательно и логично изложить результаты самостоятельных исследований по избранной теме, снабдить их необходимыми иллюстрированными и пояснительными материалами.

Процесс выполнения ВКР состоит из следующих этапов:

– выбор и согласование темы ВКР и базы проектирования;

– закрепление магистра за руководителем ВКР;

– составление календарного плана ВКР;

– оформление задания ВКР;

– утверждение темы ВКР;

– изучение научной литературы, сбор статистической, финансово-экономической и информации в соответствии с направлением исследования;

– корректировка плана диссертации и его согласование с научным руководителем.

– выполнение основных разделов ВКР (с подписанием у соответствующих консультантов);

– разработка практических рекомендаций по внедрению результатов диссертационного исследования;

– предварительное обсуждение результатов диссертационного исследования в установленном руководителем магистерской программой порядке;

– получение письменного отзыва научного руководителя с указанием оценки;

– оформление ВКР и представление его на кафедру (получение подписи у нормоконтролера);

– проверка работы на наличие заимствований в системе Антиплагиат;

– подготовка к защите ВКР и оформление презентационных (иллюстративных) материалов;

- допуск ВКР к защите (подпись заведующего кафедрой);
- защита ВКР в Государственной аттестационной комиссии.

Сроки выполнения этапов проектирования регламентируются графиком учебного процесса рабочего учебного плана и сроками, установленными выпускающей кафедрой.

Магистерская диссертация выполняется в течение всего периода обучения и является формой научно-исследовательской работы магистранта. Основная научно-исследовательская работа выполняется лично магистрантом.

3. Требования к содержанию выпускной квалификационной работы

ВКР – самостоятельное исследование магистранта, которое призвано раскрыть научный потенциал магистранта, показать его способности в организации и проведении самостоятельного исследования, использовании современных методов и подходов решения проблем менеджмента, выявлении результатов проведенного исследования, их аргументации и разработки обоснованных рекомендаций и предложений. Поэтому она должна содержать обязательные определенные элементы научного труда:

- практическую значимость;
- комплексный системный подход к решению задач исследования;
- теоретическое использование передовой современной методологии и научных разработок;
- экономическое и научное обоснование предложенных рекомендаций.

Магистерская диссертация должна отвечать следующим основным требованиям:

1. Реальная целевая направленность разработанных теоретических, методических и практических рекомендаций на повышение эффективности деятельности организаций.

2. Соответствие предлагаемых рекомендаций по формированию управления персоналом тенденциям развития системы управления и производственной системы организаций.

3. Предметность, конкретность и эффективность выводов о состоянии управления персоналом и предложений, направленных на его развитие.

4. Соответствие уровня разработки рекомендаций современному уровню научных разработок и методических предложений по управлению персоналом, отраженных в соответствующей специальной литературе.

4. Тематика выпускных квалификационных работ

Тема магистерской диссертации представляется на утверждение лишь тогда, когда установлены ее актуальность, научное и прикладное значение, наличие условий для выполнения в намеченный срок и обеспечено должное научное

руководство. Магистранту предоставляется право самостоятельного выбора темы работы. Перечень является примерным, и магистрант может предложить свою тему с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки. Тема должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней максимально конкретно отражалась основная идея работы. Примерный перечень тем магистерских диссертаций:

1. Разработка проекта взаимодействия организации-работодателя с внешним рынком труда.

2. Совершенствование взаимодействия организации-работодателя с кадровыми агентствами

3. Совершенствование системы управления персоналом в государственной службе.

4. Проектирование основных направлений социально-психологической помощи и поддержки безработных на региональном рынке труда.

5. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов в регионе (городе, муниципальном округе, районе).

6. Совершенствование работы службы занятости населения региона (города, муниципального округа, района) по обеспечению занятости слабозащищенных слоев населения.

7. Разработка проекта совершенствования системы управления персоналом организации.

8. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом организации.

9. Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.

10. Совершенствование информационно-технологического обеспечения системы управления персоналом организации.

11. Совершенствование правового обеспечения системы управления персоналом организации.

12. Развитие системы управления персоналом малой организации.

13. Реинжиниринг системы управления персоналом организации.

14. Разработка организационно-методического процесса формирования кадровой политики организации.

15. Разработка стратегии управления персоналом организации.

16. Разработка проекта реализации стратегии управления персоналом организации.

17. Совершенствование стратегии управления персоналом на основе общей стратегии управления организацией.

18. Совершенствование регламентации труда управленческого персонала.

19. Совершенствование регламентации труда производственного персонала.

20. Совершенствование кадрового планирования в организации.

21. Совершенствование процесса планирования потребности в персонале организации.
22. Совершенствование использования методов определения количественной потребности в персонале организации.
23. Совершенствование процесса нормирования труда персонала организации.
24. Совершенствование маркетинговой деятельности в области персонала.
25. Совершенствование коммуникационных связей организации с субъектами рынка труда.
26. Совершенствование качественного и количественного состава работающих в организации.
27. Разработка трудовых показателей в бизнес-плане развития организации.
28. Совершенствование организации работы по нормированию труда на предприятии.
29. Организация и пути совершенствования нормирования управленческого труда.
30. Разработка проекта совершенствования использования персонала организации.
31. Разработка квалификационной характеристики и компетенций менеджера по управлению персоналом.
32. Совершенствование технологии выработки управленческих решений по управлению персоналом.
33. Совершенствование процесса найма персонала.
34. Организация процесса подбора и расстановки персонала.
35. Совершенствование технологии оценки персонала при найме.
36. Совершенствование деятельности организации-работодателя при найме персонала на работу.
37. Совершенствование процесса отбора персонала.
38. Разработка методики подготовки и проведения деловой оценки персонала.
40. Разработка процесса организационно-методической подготовки деловой оценки персонала.
41. Разработка проекта использования оценочных центров в организации.
42. Разработка проекта совершенствования процесса социализации персонала.
43. Разработка проекта развития профориентации и трудовой адаптации персонала.
44. Разработка программ адаптации для различных категорий персонала.
45. Совершенствование организации труда персонала.
46. Совершенствование методов работы администрации при высвобождении персонала.

47. Разработка проекта использования информационных технологий управления персоналом.
48. Совершенствование технологий управления дистанционным персоналом.
49. Совершенствование технологий поиска и подбора персонала.
50. Формирование модели компетенций для оценки/развития персонала организации.
51. Разработка проекта внедрения оценки персонала на основе компетентностного подхода.
52. Организация системы развития персонала.
53. Совершенствование управления социальным развитием организации.
54. Совершенствование организации обучения персонала.
55. Совершенствование использования форм и методов обучения персонала.
56. Совершенствование технологии подготовки и реализации обучения персонала организации.
57. Совершенствование управления деловой карьерой персонала.
58. Формирование системы планирования деловой карьеры персонала.
59. Совершенствование управления служебно-профессиональным продвижением персонала.
60. Совершенствование управления кадровым резервом для замещения руководящих должностей в организации.
61. Совершенствование процесса контроля за работой с кадровым резервом.
62. Совершенствование управления нововведениями в кадровой работе.
63. Разработка проекта оценки эффективности системы обучения персонала.
64. Разработка проекта оценки результативности управленческого персонала.
65. Разработка проекта развития корпоративной системы обучения персонала.
66. Формирование социально ответственной организации.
67. Разработка организационного проекта системы управления социальным развитием организации.
68. Разработка системы показателей оценки социальной эффективности управления персоналом.
69. Совершенствование управления социальным развитием организации на основе трансформирования корпоративной культуры.
70. Разработка проекта развития социальной подсистемы как элемента кадровой политики организации.
71. Разработка условий повышения качества трудовой жизни персонала в организации.
72. Разработка системы стимулирования инновационной активности персонала организации.
73. Совершенствование функций управления персоналом в условиях инновационной деятельности организации.

74. Разработка проекта повышения инновационного потенциала персонала организации.
75. Разработка системы управления мотивацией персонала.
76. Совершенствование системы оплаты труда персонала.
77. Разработка системы нематериальных стимулов в управлении персоналом.
78. Совершенствование процесса материального стимулирования в организации.
79. Совершенствование организационной культуры в системе управления персоналом
80. Разработка проекта корпоративной культуры организации-работодателя.
81. Разработка системы профилактики конфликтов в организации.
82. Совершенствование управления конфликтами в организации.
83. Разработка проекта использования норм этики деловых отношений в управлении персоналом организации.
84. Разработка проекта совершенствования управления стрессами в организации.
85. Совершенствование управления безопасностью труда персонала.
86. Формирование внутрифирменной информационной политики в целях повышения лояльности и приверженности персонала компании.
87. Совершенствование управления организационным поведением на основе развития организационной культуры.
88. Совершенствование управления конфликтами при внедрении инноваций.
87. Совершенствование управления конфликтами в процессе развития организационной культуры.
88. Совершенствование методов управления мотивацией и стимулированием менеджеров по персоналу.
89. Разработка политики заработной платы на предприятии.
90. Совершенствование организации и оплаты труда управленческого персонала предприятия.
91. Повышение мотивации управленческого труда в организации.
92. Формирование системы оплаты труда персонала организации с учетом деловой оценки.
93. Совершенствование методов оценки результатов труда персонала организации.
94. Совершенствование оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом.
95. Совершенствование оценки результатов деятельности подразделений организаций.
96. Совершенствование планирования и оценки затрат на персонал организации.

97. Совершенствование оценки экономической эффективности проектов развития системы и технологии управления персоналом.

98. Совершенствование оценки социальной эффективности проектов развития системы и технологии управления персоналом.

99. Разработка проекта развития аудита персонала организации.

100. Управление кадровыми рисками в организации.

5. Методика написания, структура и правила оформления магистерской диссертации

5.1. Структура магистерской диссертации

Структура каждой работы может уточняться магистрантом совместно с научным руководителем, исходя из его интересов, степени проработанности данной темы в литературе, наличия научно-практической информации и т.п. Магистерская диссертация имеет следующую примерную типовую структуру (табл.1).

Каждая глава должна начинаться с новой страницы. Это относится и к другим структурным частям работы: введению, заключению, списку литературы.

5.2. Рекомендации по разработке отдельных разделов магистерской диссертации

Указанные выше разделы магистерской диссертации должны выполняться в соответствии с выбранной индивидуальной темой. Работа должна иметь четкое и логическое построение. Она должна включать следующие структурные элементы (в порядке их представления в работе):

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основную часть (обычно 3 главы, каждая из которых включает 2-3 параграфа);

Таблица 1

Типовая структура выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)	Содержание разделов выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)	Примерное количество страниц
Глава 1	Введение	1-2
1.1	Теория и практика исследуемой проблемы	15-20
1.2	Характеристика современного состояния исследуемой проблемы	5-7
1.3	Анализ специальной литературы по проблеме, изучение и обобщение опыта ее решения на практике Основные направления решения исследуемой проблемы	5-6
Глава 2	Анализ исследуемой проблемы и методические рекомендации ее решения	20-25
2.1	Краткая характеристика исследуемого объекта	1-2
2.2	Анализ производственной системы (производственно-хозяйственной деятельности) и системы управления ею	5-6
2.3	Анализ состояния проблемы в области управления персоналом на исследуемом объекте	4-5
2.4	Обоснование и разработка методики (методик), способов решения проблемы	6-7
2.5	Организационный механизм решения проблемы на исследуемом объекте	4-5
Глава 3	Практические рекомендации решения проблемы	15-20
3.1	Проверка предложенной методики (методик) и способов решения проблемы на исследуемом объекте	3-4
3.2	Разработка практических рекомендаций (мероприятий) по решению проблемы на исследуемом объекте	5-7
3.3	Расчет социально-экономической эффективности внедрения практических рекомендаций на исследуемом объекте	4-5
3.4	План мероприятий по внедрению практических рекомендаций	3-4
	Заключение	1-2
	Использованная литература	2-3
	Приложения	
	Итого	53-70

- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Содержание работы является второй по порядку страницей ВКР, которое оформляется в соответствии с планом исследования и содержит все разделы и подразделы, выделенные в работе, а так же структурные элементы с указанием страниц.

Во введении к ВКР должны быть обоснования актуальности темы и краткая характеристика состояния проблемы, перечень вопросов, которые требуют разрешения. Указываются теоретическая, методологическая, практическая и информационная база исследования, характеризуется практическая значимость, предложенных рекомендаций (мероприятий), и приводятся сведения об апробации результатов, полученных автором при выполнении магистерской диссертации.

Введение должно содержать:

Актуальность темы, в которой кратко излагается современное состояние рассматриваемой проблемы, ее роль в экономике, необходимость ее изучения и исследования.

Объект исследования – экономическая категория или процесс, которые исследуются в работе.

Предмет исследования – проблема (круг вопросов), которые исследуются в работе на примере объекта исследования.

Цель работы – изучение, анализ состояния или оптимизация предмета исследования применительно к объекту исследования.

Задачи, вытекают непосредственно из целей работы, являются ее элементами (этапами достижения цели). Как правило, исходя из задач исследования, строится структура работы (содержание). Поэтому задачи исследования формулируются на основании наименований разделов и подразделов рубрикации. Формулировки задач обычно начинаются глаголами: изучить, рассмотреть, осуществить, выполнить, оптимизировать и т.п. Число задач в ВКР может быть несколько (не менее трех), как правило, – 4–7.

Используемые теоретические и законодательно-нормативные источники. Кратко указываются фамилии авторов, внесших наиболее ощутимый вклад в разработку проблемы, основные законы и нормативные акты, которые упоминаются в работе (со ссылками в квадратных скобках на номера источников в их списке).

Краткая аннотация разделов и подразделов работы, которая формирует представление о целостности исследования и основных решаемых задачах.

Как правило, окончательный вариант текста введения целесообразно готовить после завершения ВКР, что позволит более четко отразить основные направления исследования. Общий объем введения приблизительно составляет 4 – 6с.

Основная часть ВКР предусматривает 3 обязательных раздела (главы). В **первом разделе** ВКР, как правило, дается анализ проблемы, объясняется терминология, выявляется суть исследовательской позиции. Изначально следует попытаться осветить историю вопроса и степень разработанности темы. Для этого отмечают ученых, занимавшихся данной проблемой, исследованные ими вопросы (какие наиболее глубоко, какие остались нерешенными), позиции ученых, которые наиболее аргументированы и приемлемы для проводимого исследования. Целесообразно в процессе работы определить собственное суждение и дать свое определение явлениям, проблемам и т.п.

Глава 1. Теория и практика исследуемой проблемы. В этом разделе магистранту необходимо:

- дать характеристику степени проработанности проблемы в литературных источниках (монографиях, статьях, материалах конференций и т.д.), а также уровня реализации ее в практике работы организации;
- сформулировать сущность исследуемой проблемы, проанализировать специальную литературу по проблеме, обобщить положительный и негативный опыт решения рассматриваемой проблемы в деятельности зарубежных и отечественных организаций;
- определить, какие процессы (организационно-экономические, социально-психологические) составляют основу рассматриваемой проблемы;
- сформулировать направления, закономерности, принципы и методы решения исследуемой проблемы на практике;
- определить роль и место рассматриваемой проблемы в сложившейся системе управления персоналом.

Выработка методологического подхода к решению изучаемой проблемы является результатом работы магистранта над литературными источниками, данными периодической печати.

Во **втором разделе** ВКР анализируются практические аспекты выбранной темы. В качестве информационных источников используются официальные данные и статистические отчеты, отражающие реальное положение и функционирование предмета исследования. При необходимости в данном разделе может присутствовать проектная часть.

Глава 2. Анализ исследуемой проблемы и методические рекомендации ее решения. *Краткая характеристика исследуемого объекта.* Объектом исследования в диссертационном исследовании является персонал конкретной организации (подразделения), где магистрант работает или проходит практику. Для характеристики объекта исследования необходимо:

- привести краткую справку об организации (подразделении), где проводится исследование – указать форму собственности, дать описание сферы деятельности и выпускаемой продукции (оказываемых услуг), очень кратко охарактеризовать уровень конкуренции в отрасли, региональное расположение ор-

ганизации, условия труда и т.п., с тем, чтобы показать специфику условий, в которых работает персонал организации, участвующий в опросе;

– охарактеризовать половозрастную структуру участников опроса, уровень их образования, должность или категорию (руководитель, специалист, другой служащий).

Анализ производственной системы (производственно-хозяйственной деятельности) и системы управления ею. Необходимо дать оценку по основным показателям деятельности (производственная структура, объемы производства и реализации, затраты на производство и реализацию, прибыль (доход) и рентабельность, организационно-технический уровень производства, финансовые результаты деятельности). Для анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности необходимо использовать фактические (отчетные) и плановые показатели за интервал времени, обеспечивающий выявление закономерностей в измерении рассматриваемых показателей. Затем необходимо перейти к анализу состояния системы управления организации. Здесь приводятся анализ подсистемы линейного руководства, целевых, функциональных и обеспечивающих подсистем системы управления организацией. Этот анализ необходимо производить в поэлементном разрезе: кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, функции управления, организационная структура управления, механизм выработки управленческих решений.

Анализ состояния проблемы в области управления персоналом на исследуемом объекте.

Для анализа состояния системы управления персоналом по рассматриваемой проблеме необходимо изучить:

- общие функции управления персоналом;
- деятельность подразделений службы управления персоналом, их конкретные функции. В соответствии с темой выпускной квалификационной работы, используя положения об отделах и службах, должностные инструкции, необходимо составить таблицы функционального разделения труда и схемы функциональных взаимосвязей исследуемых отделов, рассчитать трудоемкость основных функций управления;
- технологию управления персоналом с учетом состава и последовательности принятия решений, состава и последовательности выполнения важнейших функций по рассматриваемой проблеме путем построения оперограмм их выполнения;
- количественный и качественный состав работников кадровых служб с помощью построения схемы оргструктуры управления организацией и изучения штатного расписания;
- состав и формы документов, используемых службой управления персоналом для выполнения своих функций (планы и отчеты по труду и заработной

плате, по численности работающих; баланс рабочего времени; планы обучения, переподготовки и повышения квалификации; планы социального развития коллектива; коллективный договор и др.);

- состав технических средств, средств связи, периферийных устройств, компьютерной техники, используемых при выполнении функций управления персоналом; уровень механизации и автоматизации труда работников кадровых служб; организацию их рабочих мест, планировку помещений, условия труда, организацию его охраны и техники безопасности.

Здесь необходимо сделать выводы по результатам анализа состояния проблемы в области управления персоналом на исследуемом объекте.

Обоснование и разработка методики (методик), способов решения проблемы.

Для разработки методики и способов решения проблем необходимо обобщить результаты исследования и сформировать экспертное заключение. Необходимо рассмотреть существующие методики решения исследуемых проблемы, выявленных на основе анализа критериев эффективности; дать их критический анализ, обосновать необходимость разработки методики на базе существующих или новой методики (если анализ выявил отсутствие аналогов), учитывающей специфику исследуемого объекта.

Разработать и изложить в пошаговой форме методику решения исследуемой проблемы или методические рекомендации, если этого достаточно для решения проблемы. В данном разделе также могут разрабатываться методические положения, инструкции по отдельным направлениям управления персоналом организации, различные регламенты, нормы и нормативы, квалификационные требования.

Организационный механизм решения проблемы на исследуемом объекте. Этот раздел магистерской диссертации выполняется слушателем только в том случае, если в организации следует провести определенные подготовительные организационные изменения, необходимые для применения разработанных методических рекомендаций с целью создания условий решения исследуемой проблемы.

Глава 3. Практические рекомендации решения проблемы (в конкретной магистерской диссертации должна иметь свое название). Третий раздел должен быть сфокусирован на практическом решении проблем, описании сценариев реальных экономических процессов.

3.1. Проверка предложенной методики (методик) и способов решения проблемы на исследуемом объекте. Здесь производится проверка жизнедеятельности предлагаемой в главе 2 методики (методик) и иных методических материалов на базе реальных результатов и показателей деятельности организации. Данный раздел выводит на разработку конкретных практических меро-

приятий, направленных на устранение узких мест, недостатков в области управления персоналом организации.

3.2. Разработка практических рекомендаций (мероприятий) по решению проблемы на исследуемом объекте. Этот раздел магистерской диссертации должен включать:

- разработку основных направлений совершенствования проекта;
- нормативно-методическое, правовое и кадровое обеспечение нововведений;
- разработка методик, методических рекомендаций, инструкций по проведению той или иной организационной процедуры, направленной на совершенствование проекта;
- закрепление функций по реализации разработанных мероприятий за специалистами и руководителями службы кадров организации;
- документы локального правового регулирования процесса управления трудом. Эти документы могут быть разработаны слушателем самостоятельно на основе типовых форм (если в организации эти регламенты отсутствуют совсем) или усовершенствованы (если в организации эти документы приняты, но исследование показало их неэффективность);
- план мероприятий по внедрению предложений, в котором найдет отражение взаимосвязь мер по внедрению проектных предложений, сроки их внедрения и лица, отвечающие за исполнение.

Рекомендации (предложения) должны иметь преимущественно прикладной характер, в них вносится лишь то, что может быть внедрено в практическую или научную деятельность.

3.3. Расчет социальной и экономической эффективности внедрения практических рекомендаций на исследуемом объекте.

При наличии проектной части магистерской диссертации третий раздел включает, как правило, оценку экономической эффективности предлагаемых решений и формулировку основных практических рекомендаций руководителям рассматриваемых субъектов. Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности развития системы управления персоналом, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

План мероприятий по внедрению практических рекомендаций. В данном разделе магистерской диссертации предлагается состав мероприятий по социально-психологическому, профессиональному и ресурсному обеспечению внедрения рекомендаций. Состав мероприятий может быть представлен в форме плана с указанием сроков их проведения, ответственных должностных лиц. Форма плана-графика внедрения проектных рекомендаций приведена в таблице 2.

Таблица 2

План-график внедрения проекта

№ п/п	Наименование мероприятия	Дата внедрения	Исполнитель	Место внедрения
-------	--------------------------	----------------	-------------	-----------------

По результатам исследований в каждом разделе формулируются выводы. Все разделы и подразделы работы должны быть связаны между собой. Каждый заголовок должен быть кратким и информативным, соответствующим содержанию. В каждом разделе рассматривается самостоятельный вопрос (аспект) исследуемой проблемы, в подразделах, пунктах - отдельные части вопроса. Необходимо следить за тем, чтобы в работе не было противоречий между отдельными ее положениями. Текст работы должен быть тесно связан с графическими материалами, цель которых – иллюстрирование и дополнение текста, а в ряде случаев – его замена для придания содержанию работы большей наглядности. Рекомендуется составлять иллюстрационный материал до оформления текста для большей их согласованности и тематического единства. Используемые в работе термины и понятия должны иметь единое толкование на протяжении всей работы. Необходимо придерживаться общепринятых сокращений слов и аббревиатур.

В заключении необходимо показать, каким образом решены поставленные задачи выпускной квалификационной работы. Заключение должно содержать выводы и предложения, обоснованные магистрантом в процессе выполнения работы. Как правило, они содержат:

- констатацию проделанной работы;
- классификацию или перечень основных направлений развития объекта и предмета исследования;
- результаты теоретических исследований и характер ожидаемых изменений различных экономических параметров после внедрения предложений.
- выводы о теоретическом, методическом и практическом значении проделанной работы.

Объем заключения не должен превышать 2 с.

Объем авторского текста ВКР должен быть не ниже 75%.

Список использованной литературы. Список должен содержать сведения об источниках, использованных при написании магистерской диссертации.

В него необходимо включать источники, на которые были сделаны ссылки в тексте работы. Нормативные акты и иные источники необходимо располагать в следующей последовательности:

- Нормативные правовые акты;
- Конституция РФ;
- международные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено в форме федерального закона;
- федеральные конституционные законы;
- федеральные законы;
- законы иностранных государств;
- межгосударственные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено не в форме федерального закона;
- нормативные правовые акты Президента РФ;
- межправительственные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено не в форме федерального закона;
- нормативные правовые акты Правительства РФ;
- межведомственные договоры РФ, согласие на обязательность которых было выражено не в форме федерального закона;
- нормативные правовые акты федеральных министерств и ведомств;
- конституции (уставы), законы, иные нормативные правовые акты органов государственной власти субъектов РФ;
- нормативные правовые акты органов местного самоуправления.

2. Иные официальные материалы (резолюции-рекомендации международных организаций и конференций, официальные доклады, официальные статистические отчеты и др.)

3. Монографии, учебники, учебные пособия, комментарии к кодексам.

4. Научные статьи.

Списки разделов 2, 3 и 4 составляются в алфавитном порядке. При алфавитной группировке источники располагаются в списке по алфавиту фамилии авторов или заглавия книг и статей (если автор не указан).

Источниковедческая база магистерской диссертации должна охватывать не менее 60 источников. Допускается привлечение материалов и данных, полученных с официальных сайтов Интернета. В этом случае необходимо указать точный источник материалов (сайт, дату получения). Последними в списке литературы указываются Интернет-источники. Если были использованы источники на иностранных языках, то их указывают в алфавитном порядке вслед за источниками на русском языке. Список использованных источников формируется на основе ссылок в основной (текстовой) части. Ссылка на библиографические источники приводится с указанием порядкового номера источника в списке литературы в квадратных скобках в конце предложения перед точкой.

Приложения могут формироваться в нескольких случаях:

- при значительной перегрузке основного текстового содержания графическим и табличным информационным материалом;
- при наличии различных справочных и исходных материалов, носящих вспомогательный характер.

В приложениях приводятся расчетные материалы (при значительном объеме вычислительных работ); формы документов, отражающие проведение теоретических исследований, анализа производства и управления; регламентирующая документация (положения, должностные инструкции, штатные расписания, формы документов и т.д.), а также другие материалы, использование которых в тексте магистерской диссертации перегружает ее и нарушает логическую стройность изложения материала. Здесь приводятся также графические и иные материалы методического характера, помогающие магистранту проводить исследование и оформлять его результаты.

Каждое приложение следует начинать с нового листа с указанием наверху страницы справа слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь содержательный заголовок, который записывают симметрично относительно текста прописными буквами отдельной строкой под словом «Приложение А». Приложения обозначаются заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, И, О, Ч, Ъ, Ы, Ъ. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Если приложение одно, оно обозначается «Приложение А». Приложения должны иметь общую с остальной частью проекта сквозную нумерацию страниц.

5.3. Правила оформления магистерской диссертации

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) состоит из текстовой части, графического материала, перечня использованной литературы и приложений. Магистерская диссертация набирается на компьютере шрифтом *Times New Roman*, размером 14 пт через 1,5 интервала с одной стороны листа стандарта А4, следует соблюдать следующие размеры полей: верхнее, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Страницы учитывают начиная с титульного листа, но нумерацию начинают с содержания. Цифру, обозначающую порядковый номер, в середине верхнего поля страницы. Каждая глава начинается с новой страницы. Это относится и к другим структурным частям работы: введению, заключению, списку литературы. В тексте не должны применяться сокращения слов, за исключением общепринятых. Если в тексте приводятся цитаты или цифровые данные, заимствованные из литературы, то обязательно дается ссылка на источник внизу соответствующей страницы или в конце цитаты ставится номер источника (в квадратных скобках) по списку литературы. Приводимый в текстовой части графический материал (рисунки, таблицы) должен иметь наименование и быть пронумерован.

Графический материал, приводимый в тексте, выполняется или непосредственно на листах текстовой части, или на отдельных вкладышах. На включаемые в работу графический материал и перечень использованной литературы должны быть ссылки в текстовой части. Все таблицы и рисунки должны иметь сквозную нумерацию и свое название. Номер и название таблицы даются над ней, номер и название рисунка – под ним. Таблицы и рисунки делаются одноцветными. Рисунками считаются: схемы, диаграммы, формы документов, графики и т.п. Графический материал является обязательной составляющей магистерской диссертации. Он должен быть органически связан с текстовой частью и в наглядной форме иллюстрировать основные положения анализа, методических рекомендаций и практических мероприятий, представленных по результатам исследования. При этом в тексте должны быть сноски на приводимый иллюстрирующий материал и пояснения к нему. Типовыми графическими материалами являются схемы динамики основных технико-экономических показателей деятельности организаций и их производственных подразделений; схемы организационных структур управления, функциональные и информационные матрицы; схемы обработки информации; штатные расписания, графики и таблицы, иллюстрирующие результаты анализа; таблицы эффективности разработанных мероприятий и др.

Оформление выпускной квалификационной работы (ВКР) осуществляется самим студентом по единому образцу, после чего выпускная квалификационная работа в переплетенном виде сдается на кафедру. Содержание ВКР печатается на одной стороне белой писчей бумаги стандартного размера (формат А4 – 210 х297 мм). Выпускная квалификационная работа оформляется на компьютере в текстовом редакторе.

6. Порядок защиты магистерской диссертации

6.1. Руководство и контроль над ходом выполнения магистерской диссертации

Выполнением магистерской диссертации руководит кафедра, обладающая правом на подготовку магистров в области управления персоналом. Для руководства процессом подготовки ВКР каждому магистру назначается научный руководитель из числа научно-педагогических работников выпускающей кафедры «Управление человеческими ресурсами».

Научный руководитель обязан:

- своевременно выдать магистранту задание на выполнение ВКР;
- разработать календарный график и план выполнения магистрантом ВКР;
- обеспечить методическими указаниями по выполнению ВКР;

– осуществлять текущее консультирование магистранта по вопросам, связанным с выполнением ВКР, подготовкой к предварительной и итоговой защите ВКР;

– проводить поэтапный контроль выполнения магистрантом ВКР;

– своевременно представить отзыв на выполненную ВКР;

Научным руководителям рекомендуется обратить внимание на следующие моменты:

1. Формулировки актуальности, целей и задач работы, практической значимости содержащиеся во введении должны быть четкими и не иметь двояких толкований. Аналогичным требованиям должны соответствовать выводы работы. Важны также формулировки выводов, сделанных в конце каждого параграфа.

2. Руководителю следует тщательно проанализировать предложения, выдвигаемые магистрантом. Необходимо направить работу магистранта на то, чтобы выдвигаемые предложения были доведены до уровня конкретных методик, рекомендаций, разработок форм документов, компьютерных программ, формулировок нормативно-правовых актов.

3. В процессе работы целесообразно предложить студенту проверить верность полученных в работе результатов, выступая на конференциях, обсуждая формулируемые предложения с практическими работниками.

4. Магистрант обязан предоставить законченную работу руководителю ВКР в двух файлах: – один файл с полной версией выпускной квалификационной работы; – второй файл создается обучающимся для проверки в системе «Антиплагиат. ВУЗ». Уровень оригинальности ВКР должен быть: для магистров – не менее 75 %.

5. Научному руководителю обязательно следует ознакомиться с текстом доклада магистранта, презентационными материалами.

Для более качественного выполнения выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации) по представлению ее научного руководителя допускается привлечение консультанта. Консультант работает в тесном контакте с научным руководителем работы.

Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) должна быть закончена и оформлена не менее чем за 5 рабочих дней до начала работы Государственной аттестационной комиссии.

6.2. Подготовка к защите магистерской диссертации

Завершенные выпускные квалификационные работы (магистерские диссертации) сдаются магистрантами научным руководителям. Магистрант обязан до сдачи работы научному руководителю поставить на титульном листе свою подпись и получить подпись консультанта (если он назначен), а также иметь соответствующие подписи на раздаточном материале.

После проверки работы научный руководитель подписывает ее титульный лист, раздаточный материал и передает магистранту, который представляет ее заведующему кафедрой. Ознакомившись с работой, заведующий кафедрой определяет ее соответствие установленным требованиям и принимает решение о допуске к защите, ставит свою подпись на титульном листе. После этого выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация), пройдя рецензирование в организации, где работает магистрант или у рецензента, назначаемого из числа преподавателей университета, передается в Государственную аттестационную комиссию (ГАК). В ГАК магистрант представляет следующие материалы:

- задание на магистерскую диссертацию;
- магистерская диссертация с отметкой о допуске заведующего выпускающей кафедрой к защите (в твердом переплете или сброшюрованную папку);
- иллюстративные материалы (схемы, таблицы, графики, диаграммы и др., выполненные на слайдах и в форме раздаточного материала для членов ГАК), подписанные магистрантом и его научным руководителем;
- отзыв научного руководителя магистерской диссертации;
- заключение заведующего выпускающей кафедрой о допуске магистерской диссертации к защите;
- рецензия на магистерскую диссертацию.

Состав и качество представленных документов оцениваются на стадии предварительной защиты магистерской диссертации и после этого уже не корректируются не только по существу проблемы, но и в плане правки.

6.3. Процедура защиты магистерской диссертации

Расписание работы ГАК согласовывается с председателем комиссии, утверждается и доводится до общего сведения до начала защиты выпускных квалификационных работ (магистерских диссертаций). Все заседания ГАК фиксируются в специальных протоколах. Перед защитой секретарь ГАК передает работу и прочие документы председателю ГАК, после чего магистрант получает слово для доклада. Время доклада 7–10 минут. В процессе доклада магистрант использует иллюстративный материал или демонстрирует презентацию на экране. Иллюстративный материал представляет собой отдельно сброшюрованные в тетрадь графики, рисунки, таблицы, диаграммы по всем разделам выполненного исследования. Затем докладчику задаются вопросы, на которые он обязан дать полные и исчерпывающие ответы. После этого зачитывается отзыв рецензента, с которым магистрант должен быть заблаговременно ознакомлен. Магистрант отвечает на замечания рецензента. Далее возможны краткие выступления членов ГАК, научного руководителя.

По окончании публичной защиты Государственная аттестационная комиссия на закрытом заседании обсуждает результаты защиты, при этом учитывается

успеваемость магистранта за время обучения. Государственная аттестационная комиссия принимает решение о выдаче магистранту диплома государственного образца, после чего происходит оглашение результатов защиты. В тех случаях, когда защита работы признается неудовлетворительной, Государственная аттестационная комиссия устанавливает, может ли магистрант представить к повторной защите ту же работу с доработкой, определяемой ГАК, или же он обязан разработать новую тему, которая устанавливается кафедрой. Для магистрантов, не защитивших выпускные квалификационные работы (магистерские диссертации) в срок по уважительной причине, подтвержденной документально, в сроки, установленные для работы ГАК, может быть назначено специальное заседание комиссии в течение того периода, на который утверждены составы ГАК.

Библиографический список

1. Менеджмент: магистерская диссертация: учеб. пособие / Министерство образования и науки РФ; Под ред. С.Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 240 с.
2. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов; Государственный Университет Управления. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 447 с.
3. Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, гос. экзамена, магист. диссертация: учебное пособие / ГУУ; Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ Инфра-М, 2012. – 349 с.
4. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 238 с.
5. Выпускная квалификационная работа: методические указания по написанию выпускной квалификационной работы / Сост. Г.П. Гагаринская, Е.В. Мюллер, Д.Б. Штрикова - Самара; Самар. гос. тех-н. ун-т, 2015. - 51 с.
7. Гагаринская Г.П., Мюллер Е.В. Дипломное проектирование и преддипломная практика: методическое пособие для студентов специальности 080505 "Управление персоналом" / СамГТУ; Самара, 2005.
8. Гагаринская Г.П., Брызгунова Ю.А.. Методические указания по выполнению выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации): для магистрантов специальности 080400 "Управление персоналом" / СамГТУ; Самара, 2013. – 36 с.
9. Безрукова А.А., Соловова Н.В., Илюхина Н.А. Государственная итоговая аттестация: фонд оценочных средств: учебно-методическое пособие - Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. – 42 стр.
10. Соловова Н.В. Формирование и оценка компетенций: учебное пособие - Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015. 79 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

С о д е р ж а н и е

Введение.....
Глава 1. Теория и практика управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении.....
1.1. Обеспечение эффективности медицинских услуг в учреждениях сферы здравоохранения.....
1.2. Основные свойства и черты конфликта как социального взаимодействия.....
1.3. Функции, классификация, структура и динамика конфликта в организации.....
1.4. Обзор литературных источников по проблемам управления конфликтами и профессиональными стрессами в организации.....
1.5. Методы анализа конфликтных ситуаций в медицинском учреждении.....
Выводы по главе 1.
Глава 2. Анализ практики управления организационными конфликтами и профессиональными стрессами (на примере СКОБ им. Т.И. Ерошевского).....
2.1. Краткая характеристика учреждения.....
2.2. Анализ организационной структуры СКОБ им. Т.И. Ерошевского
2.3. Анализ кадрового потенциала СКОБ им. Т.И. Ерошевского.....
2.4. Анализ системы мотивации труда работников СКОБ им. Т.И. Ерошевского
2.5. Методика исследования эффективности существующей практики управления конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях...
2.5.1. Причины возникновения, структура и динамика организационных конфликтов в медицинских учреждениях.....
2.5.2. Организационный механизм выявления причин возникновения профессионального стресса медицинского персонала. Диагностика копинг-стратегий врачей в кризисных ситуациях.....
Выводы по 2 главе.....
Глава 3. Практические рекомендации по повышению эффективности управления организационными конфликтами в медицинском учреждении.....
3.1. Апробация методики исследования эффективности системы управления организационными конфликтами и стрессами в медицинском учреждении.....
3.2. Модель управления профессиональным стрессом персонала медицинского учреждения.....

3.3. Рекомендации по формированию конфликтологической компетентности медицинских работников и руководителей медицинского учреждения.....	
3.4. Расчет социально-экономической эффективности мероприятий по внедрению практических рекомендаций системы управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении.....	3.4
3.5. План мероприятий по внедрению системы управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении.....	3.5
Выводы по третьей главе.....	
Заключение.....	
Список использованной литературы.....	
Приложение 1.....	
Приложение 2.....	
Приложение 3.....	

Введение

Актуальность исследования. Основной задачей реформирования российской экономики, является повышение качества жизни населения. В «Концепции долгосрочного социально-экономического развития России до 2020 года» особую значимость приобретает вопрос обеспечения качественным медицинским обслуживанием в условиях рационального использования ресурсов. Медицинские ресурсы, являясь главной, наиболее ценной частью ресурсов здравоохранения, обеспечивают эффективность деятельности медицинского учреждения. Перспективы развития здравоохранения в значительной степени зависят от профессионального уровня и качества подготовки медицинских кадров. Новые условия функционирования системы здравоохранения РФ предъявляют новые требования к инновационному потенциалу кадрового менеджмента.

Очевидно, что основной целью кадровой политики государственного учреждения здравоохранения должна стать реализация высокого уровня конкурентоспособности учреждения на рынке медицинских услуг за счёт высокого уровня профессиональной подготовки медицинских кадров. Объективными критериями активной кадровой политики в медицинском учреждении могут являться следующие показатели: низкий уровень деструктивной конфликтности в трудовом коллективе, высокий уровень профессионализма медицинского персонала и конкурентоспособность учреждения. Стратегической задачей реформирования сферы здравоохранения является формирование и оптимальное использование кадрового потенциала медицинского учреждения.

Вместе с тем, социально-экономическая ситуация в России последних десятилетий характеризуется высоким уровнем социальной напряженности, что вызывает возникновение большого количества организационных и социально-трудовых конфликтов в трудовых коллективах. Проводимые в системе здравоохранения реформы негативно воздействуют на социально-психологический климат в медицинском учреждении. Удовлетворенность пациентов медицинской помощью, а медицинского персонала трудом в последние годы стабильно уменьшается. Для коллективов медицинских учреждений, в условиях социально психологического дискомфорта в период проведения реформ в здравоохранении, характерно возникновение разнообразных организационных, межличностных, межгрупповых, социально-трудовых конфликтов, снижающих эффективность их деятельности.

Объективной необходимостью становится изучение причин возникновения конфликтов в медицинских учреждениях в связи с их негативным влиянием на качество оказываемой пациенту медицинской помощи. Изучение объективной и субъективной природы организационных конфликтов, их источников, форм проявления, методов предупреждения и разрешения способствует разно-

стороннему пониманию проблем социального взаимодействия, выбору на практике путей преодоления конфликтных столкновений. Таким образом, навыки управления организационными конфликтами и стрессами являются важным инструментом в работе руководителя, прежде всего потому, что осознанное применение соответствующих приемов помогает сохранять и развивать трудовой коллектив, а также формирует общую управленческую и конфликтологическую компетентность современного руководителя медицинского учреждения.

Основное противоречие состоит, в том, что, с одной стороны, существует необходимость управления конфликтами и стрессами в трудовых коллективах медицинских учреждений, а, с другой стороны, отсутствуют эффективные кадровые и социальные технологии для их профилактики, урегулирования и разрешения, адекватные уровню профессиональной компетентности руководителей сферы здравоохранения. Снижение уровня конфликтности и профессионального стресса персонала в медицинском учреждении является одним из важных средств повышения эффективности системы управления. Таким образом, перед руководителями здравоохранения встает важная задача – сформировать в каждом медицинском учреждении кадровую политику, которая должна включать в себя технологию профилактики и управления конфликтами и стрессами.

Степень разработанности проблемы.

Истоки исследований социальных противостояний находятся в фундаментальных трудах Г. Зиммеля, М. Вебера, Э. Дюркгейма, Т. Парсонса, У. Бэдждот, Л. Гумпловича, У. Самнера, А. Смолла, Г. Спенсера, Г. Ратценгофера.

Оригинальные теоретические модели разработали зарубежные авторы, создавшие социологические и психологические концепции трудовых конфликтов на предприятии. В их числе Вебер М., Дюркгейм Э., Боулдинг К., Дарендорф Р., Дейч М., Зеленевский Я., Корнхаузер А., Крисберг Л., Мастенбрук У., Смелзер Н., Гидденс А., Томас К. и др.

Отечественные ученые - А.В. Дмитриев, А.Г. Здравомыслов, Н.В. Гришина, Д.П. Зеркин, А.И. Пригожин, В.П. Пугачев, А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов; А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров и др. исследовали специфику современных социальных конфликтов в организациях.

Вопросы совершенствования организации системы управления конфликтами и стрессами на сегодняшний день недостаточно исследованы и требуют системного подхода в нахождении эффективных организационных решений. Исходя из этого, **актуальной** научной задачей в современных условиях является изучение научного статуса теории управления организационными конфликтами и стрессами в медицинском учреждении.

Цель исследования заключается в обосновании рекомендаций по формированию системы управления организационными конфликтами и

стрессами в медицинских учреждениях. Указанная цель достигнута решением следующих **задач**:

1. Выявление закономерностей возникновения и развития конфликтных ситуаций в медицинских учреждениях в условиях реформ в системе здравоохранения России.

2. Анализ функций организационных конфликтов с точки зрения целесообразности управленческого вмешательства в их регулирование;

3. Обоснование характеристики организационных конфликтов в медицинских учреждениях: условия, причины возникновения, структура, динамика.

4. Определение влияния копинг-стратегий медицинских работников на возникновение и динамику конфликтов в медицинском учреждении.

5. Анализ способов принятия управленческих решений по предупреждению и разрешению организационных конфликтов в медицинских учреждениях.

6. Формирование модели системы управления конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях.

7. Формирование рекомендаций по предупреждению возникновения и управлению конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях, с целью минимизации их деструктивных последствий.

Объектом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе трудовой деятельности работников медицинских учреждений.

Предметом исследования являются процессы и методы исследования, формирования и управления системой управления конфликтами и стрессами, обеспечивающей повышение эффективности регулирования противоречивых социальных процессов в медицинских учреждениях.

Актуальность исследуемой проблемы позволила сформулировать рабочую **гипотезу**, согласно которой формирование и реализация системы управления организационными конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях способствуют снижению уровня конфликтности и профессионального стресса медицинских работников, что позволит повысить качество оказываемых медицинских услуг.

В числе наиболее существенных ожидаемых результатов внедрения системы управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении можно назвать:

– улучшение качества предоставляемых медицинских услуг и повышение удовлетворенности потребителей;

– повышение результативности и эффективности деятельности при сокращении затрат на оказание медицинской помощи;

– увеличение заинтересованности персонала в качестве, а также создание такой морально-психологической атмосферы в коллективе, которая ориентирует персонал на долгосрочную перспективу.

Теоретической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых, разрабатывающих проблемы трудовых отношений, обеспечения их стабильности, способы предупреждения и разрешения организационных конфликтов. Информационную базу исследования составили законодательные и нормативно-правовые документы по проблемам труда Российской Федерации. В ходе исследования использовались данные официальной статистики министерства здравоохранения, а также медицинских учреждений. Изучены и обобщены литературные, реферативные и нормативные источники, а также результаты аналогичных исследований по тематике диссертационного исследования.

Методическая основа исследования представлена системным и комплексным подходами к изучению проблем управления организационными и трудовыми конфликтами в медицинских учреждениях.

Методы исследования. Для проверки указанной рабочей гипотезы и решения поставленных задач использовались следующие методы:

1) методы теоретического исследования: изучение и анализ литературы по тематике исследования, системный анализ, логическое моделирование социальных процессов, на основе чего определены исходные теоретические положения исследования, его основные понятия, направления;

2) эмпирические методы: наблюдение, опрос и анкетирование, изучение документации; анализ полученных результатов.

3) математические методы: статистическая обработка полученных данных.

Научная новизна результатов диссертационного исследования представлена совокупностью следующих положений:

1. Разработаны теоретические и методические основы управления конфликтами и стрессами в трудовом коллективе медицинского учреждения.

2. Предложена авторская модель системы управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении, ориентированная на комплексное изучение причин возникновения конфликтов и выработку управленческих решений по их разрешению, что в результате должно привести к улучшению качества предоставляемых медицинских услуг и повышение удовлетворенности потребителей.

3. Предложена модель формирования конфликтологической компетентности медицинских работников и руководителей медицинских учреждений.

Обоснованность результатов исследования подтверждается практическим внедрением результатов работы в учебном процессе образовательных учреждений; обсуждением результатов исследования на Международных научных конференциях; публикациями результатов исследования в научных изданиях, в том числе журналах включенных в перечень ВАК.

Достоверность результатов подтверждается применением научных методов исследования, полнотой анализа теоретических и практических

разработок отечественных ученых по проблеме, а также непосредственным участием автора в проведении мониторинга медицинских работников и руководителей медицинских учреждений г. Самары.

Теоретическая значимость данного исследования заключается в разработке методических положений по формированию модели системы управления организационными конфликтами в медицинских учреждениях.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования основных положений диссертации в качестве методической базы для принятия управленческих решений по управлению конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях. Внедрение разработанной модели системы управления организационными конфликтами позволяет повысить качество оказываемых медицинских услуг пациентам.

Апробация. Результаты исследования обсуждались на заседаниях кафедры «Экономика и управление организацией» Самарского государственного технического университета.

Результаты исследования были представлены и получили поддержку на 10 международных и 11 всероссийских научных конференциях, проведенных в Самаре, Минске, Москве и Санкт-Петербурге.

Внедрение результатов исследования. Авторские материалы исследования, учебные пособия («Практикум по конфликтологии», «Управление конфликтами и стрессами», «Профилактика профессионального стресса в организации», «Картография конфликта в организации»), монография «Управление конфликтами в организации на основе развития мотивационного потенциала работников» используются в учебном процессе Самарского государственного технического университета.

Публикации. Основные результаты диссертационного исследования нашли отражение в 49 опубликованных работах общим объемом 19,0 п.л. (лично автором 12,5 п.л.), в том числе в 10 статьях в журналах рекомендованных ВАК, объемом 4,2 п.л. (лично автором 2,2 п.л.).

Структура и объем диссертации. Диссертация объемом 191 страниц состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего наименование; содержит 37 таблиц, 14 рисунков и 8 приложений.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, раскрывается научный аппарат исследования: цель, объект, предмет, гипотеза, задачи, методы, научная новизна, теоретическая и практическая значимость, указано, где апробированы результаты исследования.

В первой главе проанализированы вопросы обеспечения эффективности медицинских услуг в учреждениях сферы здравоохранения, основные свойства и черты конфликта как социального взаимодействия; исследованы функции, классификация, структура и динамика конфликта в организации; рассмотрены

теоретические и методические аспекты управления конфликтами и профессиональными стрессами в организации.

Во второй главе дана краткая характеристика объекта исследования; проведен анализ организационной структуры, кадрового состава (коллектив детского отделения офтальмологической клинической больницы), системы мотивации труда работников СКОБ им. Т.И. Ерошевского. Проведены социологические исследования эффективности предупреждения и профилактики внутриорганизационных конфликтов и стрессов в медицинских учреждениях: проанализированы причины возникновения, структура и динамика организационных конфликтов в медицинских учреждениях; выявлены причины возникновения профессионального стресса медицинского персонала, проведена диагностика копинг-стратегий врачей в кризисных ситуациях; осуществлен стресс-мониторинг.

В третьей главе сформирована модель системы управления организационными конфликтами в медицинском учреждении; представлены методы анализа конфликтных ситуаций в учреждении; разработана модель управления профессиональным стрессом персонала медицинского учреждения; осуществлена оценка значимости конфликтологической компетентности для профессиональной деятельности руководителя медицинского учреждения

В заключении сформулированы основные выводы и рекомендации теоретического и прикладного характера по управлению организационными и трудовыми конфликтами и стрессами в медицинских учреждениях.

В приложениях представлено документационное обеспечение системы управления конфликтами и стрессами, методическое обеспечение тренингов, а также справки о внедрении результатов исследования в ФГБОУ СамГТУ.

Заключение

Основным итогом исследования можно считать постановку и решение актуальных на современном этапе развития системы здравоохранения теоретических и практических аспектов системы управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении.

Результаты исследования сводятся к следующему:

1. Исследование показало, что основным противоречием в сфере управления современным медицинским учреждением является противоречие между традиционными бюрократическими правилами системы управления и потребностью в инновационных действиях, в свободе действий и самовыражению субъектов управления

2. Выявлены основные организационные факторы возникновения конфликтов в медицинском учреждении:

- неудовлетворительные условия труда медицинского персонала;
- низкий уровень профессиональной и конфликтологической компетентности медицинских работников и руководителей учреждения;
- слабая разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения конфликтных столкновений;
- отсутствие технологий досудебного урегулирования конфликтов в медицинских учреждениях;
- проблемы трудовой мотивации медицинского персонала;

3. Определенно, что виды организационных конфликтов в медицинском учреждении выделяются по семи наиболее существенным признакам - непосредственным причинам возникновения, формам конфликтного столкновения, коммуникативной направленности, масштабам и продолжительности, составу конфликтующих сторон, способам урегулирования, функциональной значимости.

4. Исследования показали, что в коллективе медицинских учреждений наиболее выражена вербальная форма агрессии медицинских работников (25 %). Результаты теста на оценку уровня конфликтности личности показали, что 25 % протестированных врачей имеют высокий уровень конфликтности, 14 % – выше среднего, 25 % - средний уровень, 35% - ниже среднего уровня и 1 % имеет низкий уровень конфликтности личности. В целом уровень конфликтности является чуть выше среднего.

5. Определенно, что общими причинами возникновения конфликтов в медицинском учреждении являются низкий уровень социально-психологической компетентности медицинских работников; невысокая конфликтоустойчивость большей части персонала; недостаточная способность к эмпатии, к пониманию эмоционального состояния другого человека (коллеги

или пациента), сопереживанию, сочувствию ему; неэффективный менеджмент; социально-психологические особенности человеческих отношений.

6. Установлено, что профессиональному стрессу медицинских работников чаще всего приводят такие факторы, как: высокий уровень стрессонаполненности труда персонала; работа сотрудников медицинского учреждения в режиме повышенной конфликтности; постоянные перегрузки в течение всего рабочего дня; стрессонасыщенность взаимоотношений врачей и пациентов; неоднородность организационной культуры.

7. Результаты исследования позволяют утверждать, что доминирующими видами копинг-стратегий работников медицинских учреждений являются когнитивные и поведенческие стратегии.

8. Степень эмоционального истощения медицинских работников показывает высокую степень эффекта эмоционального выгорания, то есть для работников характерен высокий уровень эмоционального перенапряжения и чувства опустошенности, истощенности своих эмоциональных ресурсов. Из полученных данных можно сделать вывод, что эффект эмоционального выгорания у работников в медицинском учреждении явно выражен и необходимо внедрять комплекс профилактических мероприятий по решению выявленной проблемы.

9. Предложена модель управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении. Управление конфликтами и стрессами в медицинском учреждении – это составная часть кадровой политики, которая предполагает наличие принципов, методов, программ и механизмов, позволяющих диагностировать причины возникновения конфликтов в трудовом коллективе и минимизировать деструктивные последствия конфликта.

10. Предложена модель профилактики профессионального стресса в медицинском учреждении. Профилактика профессионального стресса – это система согласованных мероприятий, направленная не только на стресс-мониторинг персонала, но и на разработку и внедрение программы профилактики профессионального стресса работников медицинского учреждения, а также на последующий мониторинг результатов.

11. Установлено, что целенаправленные и системные воздействия руководителя по профилактике и разрешению конфликтов в медицинском учреждении должны заключаться в следующих направлениях: профилактика организационных, экономических, социально-психологических и других причин возникновения конфликтов; коррекция стратегий поведения медицинских работников в конфликтном взаимодействии; повышение уровня стрессоустойчивости работников и руководителей в кризисных ситуациях; понижение уровня деструктивной конфликтности в коллективе; осуществление эффективной работы конфликтной комиссии; повышение конфликтологической компетентности медицинского персонала.

12. В соответствии с целями деятельности медицинского учреждения можно выделить следующие принципы технологии управления организационными и трудовыми конфликтами:

- формирование технологии управления конфликтами и стрессами целесообразно осуществлять на базе процессного подхода;
- технология управления конфликтами должна быть нацелена на обеспечение эффективности коллективной деятельности учреждения;
- важным элементом технологии управления конфликтами является информированность медицинского персонала по вопросам стратегии развития учреждения;
- эффективность технологии управления конфликтами должна определяться в соответствии с требованиями системы менеджмента качества

13. На основе проведенного в исследовании анализа различных аспектов организационной культуры, можно выделить следующую ее функциональную направленность: обеспечивает устойчивость трудового поведения персонала; снижает уровень деструктивной конфликтности в трудовом коллективе и повышает уровень конфликтологической компетентности работников; снижает уровень организационной стрессогенности.

14. Определенно, что деятельность главного врача медицинского учреждения по поддержанию необходимой с точки зрения организационной эффективности моральной атмосферы должна включать в себя действия по предотвращению, разрешению и минимизации негативных последствий возникающих в коллективе стрессовых ситуаций и организационных конфликтов. Комплекс данных действий и определяет конфликтологическую компетентность главного врача.

15. Установлено, что необходимо качественное изменение содержания базового и последипломного образования: преподавание экономики здравоохранения (в том числе обучение методам принятия экономически эффективных решений, формирование конфликтологической компетентности руководителей и работников медицинских учреждений).

16. Предложена модель формирования конфликтологической компетентности медицинских работников. Цель разработки системы формирования конфликтологической компетентности, определяется как обоснование комплексного управленческого инструментария формирования конфликтологической компетентности руководителей и медицинского персонала учреждения.

17. Разработанные в диссертации положения и рекомендации обсуждены научным обществом на международных научно-практических конференциях. Теоретические положения и методические рекомендации прошли апробацию и реализованы в практике деятельности медицинских учреждений г. Самары, используются в учебном процессе ряда вузов.

Не все поставленные в диссертационном исследовании задачи имеют однозначное решение. В магистерской работе не было возможности одинаково глубоко рассмотреть все проблемы формирования системы управления конфликтами и стрессами в медицинском учреждении.

В дальнейшем диссертант ставит перед собой следующие задачи:

- выявление зависимости выбора копинг-стратегии от личностных особенностей медицинских работников (руководителей учреждений и врачей);
- диагностика уровня синдрома профессионального выгорания медицинских работников (врачей и медицинских сестер);
- составление банка информационных карт стресса для медицинского персонала.

Учебное издание

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ПО НАПРАВЛЕНИЮ 38.04.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Методические указания

Составители : Н. В Соловова, О. Ю. Калмыкова

Публикуется в авторской редакции
Титульное редактирование *Т. И. Кузнецовой*
Компьютерная верстка, макет *Н. П. Бариновой*

Подписано в печать 10.11.2015. Формат 60x84/16. Бумага офсетная.
Печать оперативная. Усл. -печ. л. 2,3; уч.-изд. л. 2,5. Гарнитура Times.

Тираж 100 экз. Заказ № 2695.

Издательство «Самарский университет», 443011, г. Самара,
ул. Акад. Павлова, 1. Тел. 8 (846) 334-54-23.

Отпечатано на УОП СамГУ.