

# Дипломная работа

---

Дипломная работа является выпускной *квалификационной работой*, по итогам которой принимается решение о присвоении (или не присвоении) той или иной квалификации. От Вас требуется вписать вразумительное содержание в установленный формат. Поэтому любое беспричинное творчество следует оставить за бортом и четко следовать указанным рекомендациям.

В дипломной работе Вы должны продемонстрировать пять основных самостоятельных умений:

1. выделять значимые задачи в исследуемой области;
2. организовывать свою работу по их решению и представлять результаты в указанной форме;
3. ориентироваться в современном теоретическом материале в исследуемой области, привлекать необходимые концепции, теории и модели для решения поставленных задач и не тащить в работу ничего лишнего;
4. ориентироваться в современных методах исследования и прикладных методах решения поставленных задач, привлекать необходимые методы для решения поставленных задач и не тащить в работу ничего лишнего;
5. применять выбранные методы для решения поставленных задач в соответствии с указаниями привлеченного теоретического материала.

Значимой частью выполнения квалификационных требований является процедура защиты дипломной работы перед государственной аттестационной комиссией (ГАК).

Для защиты необходимо подготовить:

- 1 экземпляр сброшюрованного текста дипломной работы (подписанный автором, т.е. Вами и научным руководителем);
- отзыв научного руководителя (с печатью канцелярии учебного заведения и подписью научного руководителя);
- 2 внешние рецензии (с подписями рецензентов и печатями организаций, в которых они работают; рецензентами могут быть специалисты/управленцы коммерческих/некоммерческих организаций, преподаватели высших учебных заведений);
- текст Вашего выступления;
- презентацию в PowerPoint;
- раздаточный материал (при необходимости).

Все должно быть готово минимум за 2 недели до назначенной даты защиты.

Удачи!

## Введение

Объем: 4-5 стр. Введение – это наиболее читаемая часть дипломной работы, поэтому ей следует уделить особое внимание. Кроме того, правильно написанное введение может организовать и упорядочить Вашу дальнейшую работу. Во введении необходимо продемонстрировать умение №1 (выделять значимые задачи в исследуемой области). Основные разделы введения:

- Обоснование актуальности темы (1 стр.) – объяснение, почему выбранной теме в настоящее время следует уделять внимание, что еще не исследовано и не разработано по данной теме и почему всю дипломную работу следует уделять именно ей.
- Формулировка проблемы (0,2 стр.) – формулировка того, какая конкретно проблема будет решаться в рамках дипломной работы. При этом проблему надо формулировать сначала в общем – как класс, как определенный тип проблем, характерный для многих современных организаций; и только после этого уточнять, на каком конкретном примере пойдет разработка проблемы (без развернутого рассказа об этом примере).
- Формулировка цели – каким конкретно способом дипломная работа будет решать указанную проблему (например: *Разработать технологию формирования управленческих команд филиалов региональной торговой сети*). Цель может быть только 1!
- Формулировка задач – что конкретно будем делать для реализации поставленной цели (например: *изучить... описать... разработать... предложить...*). Всего должно быть 3-5 задач.
- Формулировка объекта и предмета исследования. Объект – это то, что мы изучаем (организация, система, процесс, взаимоотношения...). Предмет – это специфика, особенности, подлежащие изучению (например: *особенности взаимоотношений руководителей и подчиненных в инновационном процессе или параметры эффективности преобразующего лидерства*).
- Краткое описание структуры работы. *Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе «<название главы>» обосновывается... формулируется... приводится... Во второй главе «<название главы>» описывается... предлагается... В третьей главе «<название главы>» разрабатывается... изучается... В заключении подводятся основные итоги и выводы, предлагается краткий анализ проделанной работы, высказываются предложения по дальнейшей исследовательской и внедренческой деятельности в рамках решения обозначенной проблемы.*
- Теоретико-методологическая основа исследования (перечислить фамилии, теории и работы основных авторов по теме; иностранных и наших...) *Работа опирается на концепции... Для решения задач привлечены модели... Теоретическую основу составили идеи...*
- Эмпирическая основа исследования (откуда брали конкретный фактический материал). Например, данные анкетного опроса, данные внутренней документации, данные авторского включенного наблюдения и т.п.
- Методы исследования - как получаем информацию (например: изучение и анализ специальной и научной литературы, анализ внутренней документации, теоретическое моделирование, анкетный опрос...)
- Прикладные методы – как разрабатываем решения (например, swot-анализ, матрица ВКГ, анализ поля сил, стратегическая конференция...) можно посмотреть на [12manage.com](http://12manage.com)
- Теоретическая значимость и научная новизна работы (*описано, обосновано, разработано.... Может стать основой для ... исследования; результаты будут полезны ... социологом, экономистам... могут быть использованы при чтении лекционных курсов...*)
- Практическая значимость работы (например: *результаты работы могут быть использованы руководителями служб УЧР, генеральными... в кадровых агентствах...*)

## Глава I.

Объем: 18-20 стр.

Все главы и параграфы должны иметь название! Ни одно из названий не должно совпадать полностью с формулировками темы, объекта, предмета, цели и задач!

Первая глава – теоретическая. В ней Вы должны продемонстрировать умение №3 (ориентироваться в современном теоретическом материале в исследуемой области, привлекать необходимые концепции, теории и модели для решения поставленных задач и не тащить в работу ничего лишнего). Примерная структура:

1.1. **Анализ ключевых понятий темы** (5-6 стр.). Все значимые понятия, присутствующие в формулировке темы должны быть отражены и расшифрованы в этом параграфе. Например, в теме: «Особенности стратегического планирования в организациях социальной защиты (на примере Нижегородского тифлоцентра)» можно выделить ключевые понятия: стратегическое управление, стратегическое планирование, организации социальной защиты, менеджмент социальной сферы. По сути, в этом параграфе устанавливается терминология всей работы: что имеем в виду, когда употребляем то или иное понятие.

1.2. **Теоретические модели объекта исследования** (7-10 стр.). Здесь нужно, используя 3-5 теоретических моделей описать объект исследования (в целом, не касаясь специфики выбранного примера), обозначить механизмы и движущие факторы в рассматриваемой системе (процессе, структуре), показать, как они формируют исследуемую проблему.

1.3. **Описание специфики предмета исследования** (5-6 стр.). Описать все значимые особенности предмета исследования, опираясь на указанные в п.1.2. теоретические модели. В идеале в конце этого пункта должна быть сформулирована модель предмета исследования (условия, факторы, критерии...).

1.4. **Выводы по главе 1.** На отдельной странице в виде тезисов:

- ...
- ...
- ...

Выводы не нумеруются (т.е. §1.4. не ставится). Всего может быть 5-15 выводов на 1-2 страницах. Важно составить их таким образом, чтобы просмотрев только их можно было составить адекватное впечатление о всей главе.

## Глава II.

Объем: 20-25 стр.

Вторая глава – методическая. В ней Вы должны продемонстрировать умение №4 (ориентироваться в современных методах исследования и прикладных методах решения поставленных задач, привлекать необходимые методы для решения поставленных задач и не тащить в работу ничего лишнего). Эта глава тоже общая, т.е. все указанные методы должны быть универсальными, а не привязанными к конкретной организации. Глава должна получиться руководством пользователя, описывающим, для чего и как конкретно применяется метод, как использовать результаты. При этом мы не наполняем методы фактическим содержанием. Можно разрабатывать и свои собственные методы, тогда надо показать, на основании чего разрабатываем, как и где апробирован метод. Примерная структура:

- 2.1. Методы анализа ситуации (2-5 шт.). Как анализируем текущую ситуацию. Например, сюда относятся методы STEP, GAP, метод поля сил, диаграмма Ишикавы (fishbone), MindMap и т.п.
- 2.2. Методы проектирования решений (2-5 шт.). Как создаем решения. Например, подойдет мозговой штурм, стратегическая конференция, метод Дельфи, SWOT, поиск УКП и т.д.
- 2.3. Методы внедрения. Как внедряем разработанные проекты. В принципе, этот пункт является необязательным, т.к. для некоторых тем тут практически нечего сказать.
- 2.4. Выводы по главе 2. На отдельной странице в виде тезисов:

- ...
- ...
- ...

Выводы не нумеруются (т.е. §2.4. не ставится). Всего может быть 5-15 выводов на 1-2 страницах. Важно составить их таким образом, чтобы просмотрев только их можно было составить адекватное впечатление о всей главе.

## Глава III.

Объем: 25-30 стр.

Третья глава – практическая. В ней Вы должны продемонстрировать умение №5 (применять выбранные методы для решения поставленных задач в соответствии с указаниями привлеченного теоретического материала). Вся эта глава посвящена конкретно исследуемому примеру (ситуации, организации). Примерная структура:

3.1. Описание проблемной ситуации в компании (5-8 стр.): а) что за компания, чем занимается, краткая характеристика; б) какие проблемы в рамках темы диплома есть в этой компании (развернутое описание проблемой ситуации и следствий). Здесь следует показать применение методов анализа, описанных в п. 2.1. конкретно для рассматриваемой ситуации.

3.2. Проектирование (10-12 стр.). Применение методов из п. 2.2. конкретно к этой компании. Разработка решений и проектов по ситуации.

3.3. Выводы и предложения по ситуации (8-10 стр.). Что делать с полученным проектом, как внедрять, чего опасаться... и т.п.

3.4. Выводы по главе 2. На отдельной странице в виде тезисов:

- ...
- ...
- ...

Выводы не нумеруются (т.е. §3.4. не ставится). Всего может быть 5-15 выводов на 1-2 страницах. Важно составить их таким образом, чтобы просмотрев только их можно было составить адекватное впечатление о всей главе.

## Заключение

Объем: 2-4 стр.

Примерное содержание:

- Основные итоги и выводы работы ( 1-2 стр.). Можно взять тезисы из выводов по главам и преобразовать их в связный текст.
- Самоанализ проделанной работы (1-1,5 стр.) *В результате – решена проблема «...», достигнута цель «...», в полном объеме выполнены задачи «...»* + пару абзацев комментарии про основные трудности в процессе работы, можно написать про невыполнение (небольшое) какой-то задачи и объяснить почему... Постарайтесь, чтобы в целом формулировка цели и задач во введении и в заключении совпадали.
- Перспективы исследования (0,5-1 стр.) – что еще можно и следует сделать для решения проблемы вообще и в рассматриваемом случае в частности; что позволяет увидеть безудержная гениальность автора, и чего не позволяет убогий формат дипломной работы.

## Список использованной литературы

Список должен содержать не менее 50 позиций (оптимально 70-90).

Из них: не более 10 учебников; не менее 1/3 – статьи из периодических изданий; не менее 1/3 научных трудов (монографии, диссертации, научные книги); не более 1/3 – работы на иностранных языках. Можно в список включать словари, справочники, нормативные акты, стандарты и т.п.

### Образцы оформления ссылок

#### *Книга 1 автора:*

Мертон, Р. Социальная теория и социальная структура / Р.Мертон – М.: АСТ, 2006 г. - 880 с. - ISBN 5-17-029089-6

#### *Книга нескольких авторов:*

Сенге, П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Питер М. Сенге, Арт Клейнер, Шарлота Робертс, Ричард Б. Росс, Джорж Рот, Брайан Дж. Смит // Пер. с. Англ. – М: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 624 с.: ил — ISBN 5-901028-51-1

#### *Статья в сборнике:*

Поппер, К.Р. Эволюционная эпистемология / К.Р. Поппер // в кн. Эволюционная эпистемология и логика социальных наук: Карл Поппер и его критики — М.: Эдиториал УРСС, 2000. — 464 с.— ISBN 5-8360-0136-7 — С. 57-74

#### *Статья в журнале:*

Филонович, С.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. № 2, 2003. С. 3-24.

#### *На иностранном языке:*

Owen, H. Open Space Technology: A User's Guide / Harrison Owen – Berrett-Koehler Publishers, 1997 – 173 p. – ISBN: 978-1576750247

В списке указываем источники в алфавитном порядке (по фамилиям первых авторов). Сначала указываем источники на русском языке, затем на иностранных языках. Обязательно указывать год издания, кол-во страниц и ISBN.

Подсказка: уточнить данные по книгам можно в интернете, особенно в интернет-магазинах (bolero.ru | ozone.ru | books.ru) – они предоставляют всю необходимую информацию по изданию.

Источники Internet оформляются отдельным списком после основного. Указывается полный адрес до конечного документа и в скобках – дата последнего посещения.

В поисках информации советую заглядывать на сайты:

12manage.com | ecsocman.edu.ru | socioego.ru | businessvoc.ru | e-xecutive.ru | marketing.spb.ru

## Приложения

Объем: неограничен

В приложения, как правило, выносятся дополнительные материалы справочного характера, неосновные исследования, интересные данные, сопоставления и сравнения, проекты, разработки и т.п.

Приложения не являются обязательной частью диплома, но их наличие может существенно дополнить и украсить работу.

Нумерация страниц в приложениях продолжает основную нумерацию текста работы. Каждое новое приложение начинается с нового листа. Если приложений больше 3х – то вначале приложений приводится содержание со ссылками на страницы.



## Презентация

На защиту дипломной работы дается максимум 15 минут. Это то время, которое Государственная Аттестационная Комиссия будет уделять внимание Вашей работе.

При этом 7-10 минут уходит на выступление и 5 мин. на вопросы комиссии и ответы на них.

О чем говорить в выступлении и что выносить на слайды:

Слайд	Время	Содержание
1	0,5 мин	Тема, автор, научный руководитель (это также зачитывает председатель комиссии, когда объявляет работу к защите – после выхода излишним будет повторить это, чтобы включить аудиторию)
2	1 мин	Обоснование актуальности темы (из Введения). Не надо выкидывать весь текст на слайд – достаточно 3-6 основных коротких (в несколько слов) тезисов
3	0,25 мин	Формулировка проблемы (из Введения)
4	0,25 мин	Формулировка цели работы (из Введения)
5	0,5 мин	Формулировка задач (из Введения)
6	1 мин	Структура работы (из Введения)
7	1 мин	Основные выводы по главе 1
8	1 мин	Основные выводы по главе 1
9-12	2,5 мин	Основное содержание и выводы по главе 3
13	0,5 мин	Заключение
14	0,5 мин	Выражение благодарности

Итого: 9 мин

Текст выступления должен быть хорошо отрепетированным и проговоренным (лучше перед зеркалом или живыми слушателями) минимум 20 раз.

## Оформление

Поля: верх/низ – 2 см; слева – 3,5 см.; справа - 1,5 см.

Шрифт: Times New Roman – 14 пт. (в заголовках допускается Arial). Цвет – черный.

Интервал: междустрочный – полуторный

Красная строка: 1,25 см

Отступы до и после абзаца – 0 пт.

Все рисунки и таблицы подписываются: «Рисунок 1. ...», причем подпись ставится под рисунками и над таблицами.

Цвет рисунков – оттенки серого. Допускаются цветные рисунки.

Разрешается перенос слов (по правилам языка текста).

Каждая глава начинается с новой страницы.

Ссылки подстрочные со сквозной нумерацией.

Цитата обязательно берется в кавычки, в подстрочнике указывается источник и конкретная страница, откуда взята цитата.

## Рецензия

Образец (рецензия обязательно должна содержать 1-3 замечания):

Рецензия  
на дипломную работу Тихоновой В.Н.  
«Мотивация персонала»

Дипломная работа Тихоновой В.Н. состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе автор дипломной работы делает аналитический обзор основных понятий и терминов, которыми оперирует современная теория в отношении мотивации персонала. На 7 страницах Тихонова В.Н. приводит описание около 30 актуальных категорий, однако оперирует всего четырьмя источниками, что вызывает сомнение относительно глубины анализа и правомерности выделения данного раздела работы в отдельную главу.

Вторая глава охватывает «наиболее известные» теории мотивации. В частности, приведен краткий пересказ основных положений теоретических воззрений Ф.У.Тейлора, Д.МакГрегора, В.Оучи, Д.МакКлеланда, Ф.Герцберга, В.Врума, С.Адамса, Л. Портера и Э.Лоулера. В целом, представленные теории освещены достаточно полно, однако автор сосредотачивается лишь на рационально-психологических моделях мотивации и совсем не упоминает социально-психологические и социологические концепции, такие как «теория поля» или «теория институциональной зависимости».

Третья глава посвящена материальной и нематериальной мотивации персонала и иллюстрирует их соответствующими примерами. Несмотря на заявленное название главы «методы мотивации персонала», этот раздел дипломной работы посвящен скорее некоторым базовым принципам и руководящим идеям мотивации персонала, оставляя описание конкретных методик за рамками текста. Тем не менее, нельзя не отметить попытку автора широко охватить данный вопрос и дать разносторонний взгляд на него.

В четвертой главе автор анализирует систему мотивации нижегородского кадрового агентства. Для этого Тихонова В.Н. использует общенаучные и статистические методы сбора, обработки и анализа данных, а также предпринимает попытку провести SWOT-анализ текущей ситуации. В целях сохранения коммерческой тайны реальное название агентства и прочие названия и числа подверглись некоторому искажению. Вероятно, по той же причине в конце главы отсутствуют выводы автора о проделанной аналитической работе, содержащие описание проблемных областей и возможные направления действия.

Пятая глава содержит «рекомендации по совершенствованию систем мотивации». Недостаточно обоснованной выглядит попытка автора выносить общие суждения на основании единичного случая, рассмотренного в четвертой главе. Однако сами рекомендации представляют определенный интерес, т.к. автор весьма успешно связывает программы мотивации с профессиональным обучением и планированием деловой карьеры.

Несмотря на некоторые, иногда значительные, содержательные недочеты, опечатки, логические, грамматические, орфографические и стилистические ошибки, работа в целом соответствует требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам и заслуживает весьма удовлетворительной оценки.

Рецензент:  
старший преподаватель кафедры ОиСМ НФ ГУ-ВШЭ  
М.В. Плотников