МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Институт экономики и предпринимательства
Кафедра университетского менеджмента и инноваций в образовании

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ, ЗАЩИТЕ И ОЦЕНКЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

для обучающихся в рамках программы прикладного бакалавриата очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»
(профиль подготовки «Управление человеческими ресурсами»)

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией института экономики и предпринимательства для обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

Нижний Новгород
2017 г.

УДК 001.891; 001.818; 378.14.015.62
ББК 65.9; 60.82

М54 **Методические рекомендации** по выполнению, защите и оценке выпускной квалификационной работы для обучающихся в рамках программы прикладного бакалавриата очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (профиль подготовки «Управление человеческими ресурсами»): Учебно-методическое пособие / Грудзинский А.О., Гуськова И.В., Пилипенко Е.В., Серебровская Н.Е., Кемаева М.В., Краснодубская С.В., Марико В.В., Михайлова Е.Е., Петрова О.В., Буреева Н.Н., Ерушкина Л.В., Кемаев К.В. - Нижний Новгород, 2017. – 113 с.

Рецензент: Федоткина Е.В. – начальник отдела Управления персоналом Московского территориального отдела фирменного транспортного обслуживания ОАЛ «РЖД»

В настоящем пособии представлена разработка сотрудников кафедры университетского менеджмента и инноваций в образовании Института экономики и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского, предназначенная для помощи обучающимся по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» в реализации теоретико-методологических, прикладных и творческих задач в процессе выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра.

Учебно-методическое пособие предназначено для преподавателей и обучающихся в рамках программы прикладного бакалавриата очной и заочной форм обучения по профилю «Управление человеческими ресурсами» направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

Ответственный за выпуск:
председатель методической комиссии ИЭП ННГУ
Едемская С.В., к.э.н., доцент

УДК 001.891; 001.818; 378.14.015.62
ББК 65.9; 60.82

© Грудзинский А.О., Гуськова И.В.,
Пилипенко Е.В., Серебровская Н.Е.,
Кемаева М.В., Краснодубская С.В.,
Марико В.В., Михайлова Е.Е.,
Петрова О.В., Буреева Н.Н.,
Ерушкина Л.В., Кемаев К.В., 2017
© Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

		стр
	ВВЕДЕНИЕ	5
	ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ	
1	**Общие понятия о выпускной квалификационной работе (ВКР)**	6
1.1	Цели и задачи ВКР	6
1.2	ВКР как форма контроля освоения компетенций	8
1.3	Задания для определения результатов освоения основной профессиональной образовательной программы высшего образования	13
2	**Процесс организации работы над ВКР**	29
2.1	Основные этапы и сроки выполнения ВКР	29
2.2	Организация руководства ВКР	30
2.3	Выбор темы ВКР и ее утверждение	31
3	**Структура и содержание ВКР**	32
3.1	Общая структура, композиция и объем ВКР	32
3.2	Требования к содержанию основных структурных элементов ВКР	33
3.2.1	Титульный лист	34
3.2.2	Задание на ВКР	34
3.2.3	Реферат	34
3.2.4	Содержание	35
3.2.5	Введение	35
3.2.6	Содержательная часть	37
3.2.7	Заключение	41
3.2.8	Список использованных источников	41
3.2.9	Приложения	42
3.3	Требования к содержанию демонстрационных материалов	43
4	**Технические требования к оформлению ВКР**	43
4.1	Общие требования оформления ВКР	43
4.2	Язык и стиль ВКР	44
4.3	Оформление текстовых материалов	46
4.3.1	Оформление заголовков	46
4.3.2	Оформление перечислений и списков	47
4.3.3	Оформление количественных и порядковых числительных	48
4.3.4	Оформление сокращений и аббревиатур	48
4.3.5	Оформление цитат и ссылок на рисунки и таблицы	48
4.4	Оформление рисунков	49
4.5	Оформление таблиц	51
4.6	Оформление примечаний	54
4.7	Оформление формул	54
4.8	Оформление приложений	55
4.9	Проверка ВКР в системе «Антиплагиат»	56
5	**Сопроводительная документация. Порядок защиты и оценивания ВКР**	56
5.1	Оформление отзыва руководителя и рецензии на ВКР	56
5.2	Предзащита и допуск к защите ВКР	57
5.3	Подготовка к защите ВКР	57
5.4	Защита выпускной квалификационной работы	60
5.4.1	Общие представления	60
5.4.2	Порядок прохождения публичной защиты выпускной ВКР	61
5.5	Проведение защиты ВКР обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов	61
5.6	Особенности оценивания ВКР	62
5.7	Порядок подачи и рассмотрения апелляций	63

5.8 Порядок переноса и повторного прохождения государственной итоговой аттестации обучающихся, не прошедших государственную итоговую аттестацию 64
5.9 Размещение электронных вариантов ВКР 64
ВСПОМОГАТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ
Методические рекомендации по проведению анализа социально-экономической эффективности системы управления персоналом организации (предприятия) 65
6 Анализ численности и кадрового состава 66
6.1 Оценка укомплектованности кадрового состава 66
6.2 Анализ движения кадров 67
6.3 Анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам 68
6.4 Анализ профессионально-квалификационного состава кадров 68
6.5 Анализ трудовых показателей 70
6.6 Анализ использования рабочего времени 71
6.7 Анализ динамики производительности труда 72
7 Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации и нормирования труда 74
7.1 Показатели эффективности организационно-технических мероприятий 74
7.2 Последовательности расчета экономической эффективности проектных мероприятий 79
8 Список рекомендуемой литературы 82
ПРИЛОЖЕНИЯ
Приложение А. Форма заявления на утверждение темы ВКР 85
Приложение Б.Форма задания на выполнение ВКР 86
Приложение В. Примерный вид справки по итогам проверки на антиплагиат 88
Приложение Г. Лист подтверждения авторства 89
Приложение Д. План-график консультаций с научным руководителем 90
Приложение Е. Шаблон отзыва научного руководителя 91
Приложение Ж. Примерная тематика выпускных квалификационных работ 97
Приложение И. Форма титульного листа ВКР 101
Приложение К. Форма реферата ВКР 102
Приложение Л. Образец заполнения содержания 103
Приложение М. Примерный образец акта о внедрении результатов ВКР 104
Приложение Н. Образец сторонней рецензии 105
Приложение П. Образец оформления списка литературы 106
Приложение Р. Общепринятые сокращения и аббревиатуры 108
Приложение С. Образец наклейки на CD 109

ВВЕДЕНИЕ

Государственная итоговая аттестация (ГИА) выпускника высшего учебного заведения является обязательной и осуществляется после освоения образовательной программы в полном объеме. В ГИА входит защита выпускной квалификационной работы (ВКР), включая подготовку к защите и процедуру защиты. Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена не предусмотрена.

В целом ВКР должна свидетельствовать об умении обучающегося использовать полученные в процессе обучения теоретические знания для самостоятельного системного решения практических прикладных задач управления персоналом.

Данное учебно-методическое пособие предназначено для помощи обучающимся по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» в реализации теоретико-методологических, прикладных и творческих задач в процессе выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра.

Методические рекомендации по выполнению выпускной квалификационной работы бакалавра условно можно разделить на три части: основную (I-V разделы), вспомогательную (VI-VII разделы) и Приложения.

Основная часть посвящена вопросам организации выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра, выбора и закрепления темы выпускной квалификационной работы, структурирования материала в ее рамках, требованиям по оформлению, организации процедуры защиты выпускной квалификационной работы.

Вспомогательная часть состоит из ряда тематических разделов-рекомендаций, в которых собраны материалы по подготовке и проведению специальных исследований, обусловленных темой выпускной работы, по проведению социологического и экономического обоснования предлагаемых управленческих решений в рамках деятельности предприятия (организации), рекомендации по выполнению анализа технико-экономических показателей деятельности предприятия, а также кадрового потенциала организации (предприятия). В Приложениях представлены примеры оформления отдельных элементов ВКР бакалавра.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

1 Общие понятия о выпускной квалификационной работе (ВКР)

Выпускная квалификационная работа (ВКР) является завершающей формой государственной аттестации выпускника по направлениям подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профиль «Управление человеческими ресурсами». ВКР представляет собой законченную научно-практическую разработку с элементами научной новизны.

1.1 Цели и задачи ВКР

Государственная аттестация выпускников должна показать уровень качества освоения ОПОП по направлению 38.03.03 «Управление персоналом». Таким образом, основной **целью** ВКР бакалавра является выявление степени подготовленности обучающегося к самостоятельной деятельности в рамках выбранного направления подготовки, а также закрепление и углубление практических навыков.

Соответственно, основными **задачами** ВКР являются:

- оценка уровня знаний, полученных обучающимся за период обучения в вузе в области управления персонала, менеджмента, маркетинга, планирования, анализа, учета и контроля, выполнения технико-экономических расчетов, умения применить знания для решения практических вопросов на производстве, научно-исследовательских организациях;
- систематизацию и углубление знаний в области своей будущей профессиональной деятельности;
- закрепление навыков принятия самостоятельных решений по вопросам управления персоналом;
- закрепление навыков разработки и реализации проектов управленческих действий, направленных на развитие системы управления персоналом в организации в частности и организации в целом;
- закрепление навыков делового общения и публичных выступлений, ведения переговоров, совещаний, осуществления деловой переписки и поддерживания электронных коммуникаций;
- закрепление навыков работы с литературой, нормативно-правовой документацией, поиска и обработки научно-технической информации, проведения прикладных исследований;
- освоение современных методических и технологических приемов при выполнении исследований, широкое использование оргтехники и программного обеспечения для решения профессиональных задач;
- формирование рационального подхода к решению любых организационных, экономических и хозяйственных проблем, возникающих на современном предприятии, и связанных с управлением персоналом;
- формирование у будущих управленцев персоналом чувства ответственности за выполнение порученной работы, ее качество и сроки выполнения.

Для успешного и качественного выполнения ВКР обучающемуся необходимо иметь глубокие **знания** в области управлении персоналом и экономики предприятия, понимать текущие проблемы развития народного хозяйства в целом и отдельных его отраслей, возможные перспективы развития отрасли на ближайшие годы.

Выпускник должен **уметь**:

- пользоваться научными методами управления экономическими и социальными процессами, теориями спроса и предложения, направлениями их использования на практике;
- использовать для конкретных целей анализа методы изучения потребителей, конкурентов, поставщиков, посредников и других субъектов рыночной деятельности;

- эффективно применять методы оптимизации производственных процессов и структур;

- использовать средства вычислительной техники, информационных сетей и технологий в процессе анализа, проектирования и оформления выпускной квалификационной работы;

- свободно ориентироваться в источниках вторичной информации, работать со специальной литературой;

- организовать сбор и обработку первичной информации (социальные и экономические показатели конкретного объекта исследования – организации или ее структурных подразделений) для достижения конкретных целей анализа;

- сопоставлять, обрабатывать, анализировать, и делать на этой основе обоснованные выводы и рекомендации.

- предлагать конкретные организационно-экономические мероприятия, инновационные подходы к решению проблем организации;

- участвовать в разработке мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;

- планировать деятельность организации и структурных подразделений;

- разрабатывать и реализовывать проекты, направленные на развитие организации;

- разрабатывать методические рекомендации, обосновывать управленческие решения и планировать мероприятия по их внедрению;

- логично, грамотно и обоснованно сформулировать гипотезу, цели и задачи выпускной квалификационной работы, результаты исследований и анализа;

- четко, логично и аргументировано излагать сущность предлагаемых решений, используя демонстрационные материалы, иллюстрирующие содержание выпускной квалификационной работы.

Выпускник должен **владеть** навыками:

- использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

- разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде;

- количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

- анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов и др.

Основные **требования** к ВКР бакалавра:

- направленность результатов предложений ВКР на повышение эффективности деятельности предприятия (организации) в целом и/или системы управления персоналом организации в частности;

- соответствие предлагаемых решений целям и тенденциям развития организации или предприятия;

- предметность, действенность и конкретность выводов и предложений;

- соответствие уровня разработки темы ВКР современному уровню прикладных разработок, методических положений и рекомендаций, представленных в специальной литературе, а также практическому состоянию изучаемой проблемы.

В выпускной квалификационной работе должно быть предложено организационно-экономическое обоснование и эффективное решение одной из задач (или комплекса задач), стоящих перед предприятием (организацией) в области управления персоналом.

Следовательно, обучающийся в процессе выполнения бакалаврской ВКР должен решить следующие задачи:

1) обосновать актуальность выбранной темы, ее ценность и значение для осуществления конкретного вида деятельности (организационно-управленческой и экономической деятельности, информационно-аналитической, социально-психологической или проектной) на предприятии в системе управления персоналом;

2) изучить теоретические положения, нормативную и техническую документацию, статистические материалы, справочную и научную литературу по избранной теме;

3) собрать необходимый статистический материал для проведения конкретного анализа;

4) изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам, относящимся к теме;

5) провести анализ собранных данных, используя соответствующие методы обработки и анализа информации и выявить недостатки и проблемы в системе управления персоналом организации;

6) сделать выводы и разработать практические рекомендации на основе проведенного анализа по повышению эффективности работы (по определенному виду деятельности либо комплексно);

7) разработать и оформить бакалаврскую ВКР и сопроводительную к ней документацию в соответствии с нормативными требованиями.

1.2 ВКР как форма контроля освоения компетенций выпускника вуза

В соответствии с требованиями ФГОС ВО выпускник, освоивший программу прикладного бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» и по профилю подготовки «Управление человеческими ресурсами», в соответствии с выбранными видами профессиональной деятельности, на которые ориентирована основная профессиональная образовательная программа (ОПОП) бакалавриата, должен быть готов решать следующие профессиональные задачи:

по основным видам

в области организационно-управленческой и экономической деятельности: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом; планирование кадровой работы и маркетинг персонала; обеспечение организации кадрами специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки; организация профессиональной ориентации и трудовой адаптации молодых специалистов, деятельность по их закреплению и рациональному использованию; участие в разработке стратегии профессионального развития персонала; организация и контроль подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации и стажировки персонала; организация работы по оценке и управлению деловой карьерой, формированию резерва, аттестации персонала; мотивация и стимулирование труда персонала, в том числе оплата труда; участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности; участие в обеспечении соблюдения требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда; организация работ с высвобождающимся персоналом; применение законов о труде, иных нормативно-правовых актов социально-трудовой сферы для решения правовых вопросов трудовых отношений; экономический анализ показателей по труду, в том числе затрат на персонал (в том числе бюджетирования затрат); оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом;

в области информационно-аналитической деятельности: анализ рынка труда; прогнозирование и определение потребности в персонале; анализ кадрового потенциала

организации, отдельного работника; изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования; анализ социальных процессов и отношений в организации; анализ системы и процессов управления персоналом организации; использование автоматизированных информационных технологий управления персоналом;

по дополнительным видам

в области социально-психологической деятельности: осуществление социальной работы с персоналом; участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат); управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами; предупреждение личной профессиональной деформации и профессионального выгорания;

в области проектной деятельности: применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом (в том числе в кризисных ситуациях); участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации.

По итогам выполнения студентом ВКР проверяется и контролируется степень освоения выпускником вуза ряда компетенций (Таблица 1).

Таблица 1 - **Перечень компетенций, регламентированных ФГОС ВО и ОПОП ВО направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»**

Код	Содержание компетенций
1	2
В результате освоения ОПОП подготовки бакалавра по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» у выпускника должны быть сформированы следующие **общекультурные компетенции (ОК)**	
ОК-1	способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции
ОК-2	способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции
ОК-3	способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ОК-4	способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
ОК-5	способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия
ОК-6	способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК-7	способностью к самоорганизации и самообразованию
ОК-8	способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
ОК-9	способностью использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций
В результате освоения ОПОП подготовки бакалавра по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» у выпускника должны быть сформированы следующие **общепрофессиональные компетенции (ОПК)**	

Продолжение Таблицы 1

1	2
ОПК-1	знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом,

	умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации
ОПК-2	знание Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации, Уголовного кодекса Российской Федерации и иных федеральных законов в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, Гражданского кодекса Российской Федерации в части, относящейся к деятельности кадровой службы
ОПК-3	знание содержания основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ)
ОПК-4	владение навыками работы с внешними организациями (Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, Пенсионным фондом Российской Федерации, Фондом социального страхования Российской Федерации, Федеральным фондом обязательного медицинского страхования, Федеральной службой по труду и занятости, кадровыми агентствами, службами занятости населения)
ОПК-5	способность анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации
ОПК-6	владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способность отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения
ОПК-7	готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других
ОПК-8	способность использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовность нести ответственность за их результаты
ОПК-9	способность осуществлять деловое общение (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации)
ОПК-10	способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
В результате освоения ОПОП подготовки бакалавра по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» у выпускника должны быть сформированы следующие профессиональные компетенции, соответствующие видам профессиональной деятельности, на которые ориентирована ОПОП ННГУ, **в области организационно-управленческой и экономической деятельности:**	
ПК-1	знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике
ПК-2	знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии и привлечения персонала и умением применять их на практике
ПК-3	знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике

Продолжение Таблицы 1

1	**2**
ПК-4	знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и

	внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике
ПК-5	знание основ научной организации и нормирования труда, владение навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике
ПК-6	знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике
ПК-7	знание целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умение разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владение навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала
ПК-8	знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умение применять их на практике
ПК-9	знание нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владение навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применить их на практике
ПК-10	знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы Трудового права, знание процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещение персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владение навыками оформления сопровождающей документации
ПК-11	владение навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)
ПК-12	знание основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации
ПК-13	умение вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативными правовыми актами, знание основ кадровой статистики, владение навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников
ПК-14	владение навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умение применять их на практик

Продолжение Таблицы 1

1	2
в области информационно-аналитической деятельности:	

ПК-15	владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умение рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации
ПК-16	владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умение применять их на практике
ПК-17	знание основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом, умение составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях)
ПК-18	владение методами оценки и прогнозирования профессиональных рисков, методами анализа травматизма и профессиональных заболеваний, знанием основ оценки социально-экономической эффективности разработанных мероприятий по охране труда и здоровья персонала и умение применять их на практике
ПК-19	владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала
ПК-20	умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владение навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала
ПК-21	знание основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умение применять их на практике
ПК-22	умение формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение, владение навыками контроля за использованием рабочего времени
ПК-23	знание основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умение использовать их на практике
ПК-24	способность применять на практике методы оценки эффективности материального и нематериального стимулирования в организации
ПК-25	способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений
ПК-26	знание основ проведения аудита и контроллинга персонала и умение применять их на практике, владение важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал
ПК-27	владение методами и программными средствами обработки деловой информации, навыками работы со специализированными кадровыми компьютерными программами, способность взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационных системы при решении задач управления персоналом
ПК-28	знание корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации, владение навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций

Продолжение Таблицы 1

1	2
в области социально-психологической деятельности:	
ПК-29	владение навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организа-

	ции, способность целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации
ПК-30	знание основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владение навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умение применять их на практике
ПК-31	способность и готовность оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умение применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива
ПК-32	владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации
ПК-33	владение навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовность транслировать их своим коллегами, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания
в области проектной деятельности:	
ПК-34	знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом, исходя из целей организации, умение осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования
ПК-35	знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом
ПК-36	знание основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала
ПК-37	способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике
ПК-38	владение навыками организации и ведения взаимодействия по кадровым вопросам с некоммерческим партнерством «ВВК - Национальный союз кадровиков», «Национальным союзом организаций по подготовке кадров в области управления персоналом («Национальный союз «Управление персоналом»)», Ассоциацией организаций управленческого образования, профсоюзами, другими общественными организациями и трудовыми коллективами

1.3 Задания для определения результатов освоения основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) высшего образования

Задания для определения результатов освоения основной профессиональной образовательной программы высшего образования представлены в Таблице 2.

Таблица 2 - **Задания для определения результатов освоения ОПОП по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»**

Виды профессиональной деятельности	Профессиональные задачи	Профессиональные компетенции	Задания	Результаты оценивания			
				неуд	уд	хор	отл
1	2	3	4	5	6	7	8
Организационно-управленческая и экономическая деятельность:	1. разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом; 2. планирование кадровой работы и маркетинг персонала; 3. обеспечение организации кадрами специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки; 4. организация профессиональной ориентации и трудовой адаптации молодых	**ПК-1** знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	1.1.1. Использовать знания о концепциях управления персоналом в целях разработки системы стратегического управления персоналом организации 1.1.2. Выявить и/или сформировать основы стратегического управления персоналом современного предприятия (ий).				
		ПК-2 знание основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии и привлечения персонала и умением применять их на практике	1.2.1. Подобрать методы проведения стратегического анализа теоретического материала и количественных показателей в соответствии с особенностями предмета и объекта исследования. 1.2.2. Обосновать выбор методов анализа теоретического материала и количественных показателей с точки зрения возможности достижения поставленных стратегических целей. 1.2.3. Реализовать систему (элементы системы) стратегического управления персоналом в организации				

	специалистов, деятельность по их закреплению и рациональному использованию; 5. участие в разработке стратегии профессионального развития персонала; 6. организация и контроль подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации и стажировки персонала; 7. организация работы по оценке и управлению деловой карьерой, формированию резерва, аттестации персонала; 8. мотивация и стимулирование труда персонала, в том числе оплата труда; 9. участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;	**ПК-3** знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике	1.3.1. Использовать соответствующие задачам методы сбора информации о потребностях организации в персонале. 1.3.2. Проанализировать причины изменения потребностей организации в персонале. 1.3.3. Разработать мероприятия по найму и отбору персонала. 1.3.4. Критически оценить предлагаемые организационной структуры предприятия и ее модернизации. 1.3.5. Использовать необходимые методы деловой оценки персонала при найме на практике				
		ПК-4 знание основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике	1.4.1. Выбрать и обосновать применение методов для реализации социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала. 1.4.2. Разработать и внедрить программу трудовой адаптации. 1.4.3. Провести анализ разработки и внедрения программ трудовой адаптации и реализовать их на практике. 1.4.4. Проинтерпретировать эффекты, полученные при разработке и внедрении программ трудовой адаптации, и учесть их результаты при модернизации корпоративной социальной политики.				
		ПК-5 знание основ научной организации и нормирования труда, владение навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике	1.5.1. Применить типовые методики нормирования труда, проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности. 1.5.2. Продемонстрировать организацию групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике. 15.3. Оценить полученные результаты на соответствие целям исследования.				

	10. участие в обеспечении соблюдения требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда; 11. организация работ с высвобождающимся персоналом; 12. применение законов о труде, иных нормативно-правовых актов социально-трудовой сферы для решения правовых вопросов трудовых отношений; 13. экономический анализ показателей по труду, в том числе затрат на персонал (в том числе бюджетирования затрат); 14. оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом	**ПК-6** знание основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умение применять их на практике	16.1. Сформировать тенденции профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала. 16.2. Проанализировать целесообразность формирования кадрового резерва на исследуемом предприятии (ях). 1.6.3. Обобщить изученные и проанализированные виды, формы и методы обучения персонала в стратегии развития персонала организации.				
		ПК-7 знание целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умение разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владение навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	1.7.1. Описать цели, задачи и виды аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации. 1.7.2. Обосновать корректность выбора подхода к разработке и применения технологии текущей деловой оценки персонала. 1.7.3. Продемонстрировать владение навыками проведения аттестации персонала на основе анализируемого объекта.				
		ПК-8 знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умение применять их на практике	1.8.1. Выбрать и обосновать систему мотивации персонала анализируемого объекта. 1.8.2. Осуществить оформление результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях). 1.8.3. Осуществить администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала				
		ПК-9 знание нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эрго-	1.9.1. Описать систему охраны и нормирования труда в рамках объекта исследования. 1.9.2.Продемонстрировать владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике. 1.9.3. Использовать систему нормирования и охраны				

		номики и эстетики труда для различных категорий персонала, владение навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применить их на практике	труда при администрировании процессов и документооборота по проведению оценки и аттестации персонала				
		ПК-10 знание Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы Трудового права, знание процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещение персонала в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и владение навыками оформления сопровождающей документации	1.10.1. Продемонстрировать результаты работы по оформлению документации, сопровождающей процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещение персонала в соответствии с нормами, закрепленными в Трудовом праве РФ. 1.10.2. Найти недочеты в реализации процедур приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещение персонала с точки зрения Трудового права РФ. 1.10.3. Внести предложения по повышению эффективности реализации норма Трудового права РФ в организации.				
		ПК-11 владение навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках)	1.11.1. Подобрать и обосновать выбор организационной и функционально-штатной структуры объекта исследования. 1.11.2. Продемонстрировать результаты работы по ведению организационной и распорядительной документации по персоналу, документации по учету и движению кадров, а так же администрированию процессов и документооборота по учету и движению кадров.				
		ПК-12 знание основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации	1.12.1. Применить основы разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основы разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации для решения аналитических и исследовательских задач управления персоналом. 1.12.2. Продемонстрировать внедрение организационной и распорядительной документации по персоналу в				

			рамках объекта исследования.				
		ПК-13 умение вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативными правовыми актами, знание основ кадровой статистики, владение навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников	1.13.1. Уметь вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами 1.13.2. Провести статистическую оценку динамики персонала анализируемого предприятия(ий). 1.13.3. Проанализировать эффективность системы ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами 1.13.4. Продемонстрировать базовые навыки защиты персональных данных сотрудников				
		ПК-14 владение навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умение применять их на практике	1.14.1. Проанализировать экономические показатели деятельности объекта исследования и показатели по труду (в том числе производительности труда). 1.14.2. Продемонстрировать владение современными методами оптимизации кадрового обеспечения объекта исследования.				
Информационно-аналитическая деятельность:	1. анализ рынка труда; 2. прогнозирование и определение потребности в персонале; 3. анализ кадрового потенциала организации, отдельного работника; 4. изучение профессиональных, деловых	**ПК-15** владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умение рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации, формировать новые бизнес-модели	1.15.1. Проанализировать внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность деятельности персонала организации. 1.15.2. Рассчитать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации 1.15.3. Внести предложения по корректировке профессионального состава и численности персонала в соответствии со стратегическими планами организации.				
		ПК-16 владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и уме-	1.16.1. Провести анализ конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала.				

	и личностных качеств работников с целью рационального их использования; 5. анализ социальных процессов и отношений в организации; 6. анализ системы и процессов управления персоналом организации; 7. использование автоматизированных информационных технологий управления персоналом	ние применять их на практике					
		ПК-17 знание основ разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом, умение составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции, положения о подразделениях)	1.17.1. Описать (составить графическое изображение) организационную структуру предприятия. 1.17.2. Составить описание и распределить функции и функциональные обязанности сотрудников, а также функции подразделений разного уровня. 1.17.3. Проанализировать организацию управления человеческими ресурсами на предприятии, включая правильность распределения полномочий.				
		ПК-18 владение методами оценки и прогнозирования профессиональных рисков, методами анализа травматизма и профессиональных заболеваний, знанием основ оценки социально-экономической эффективности разработанных мероприятий по охране труда и здоровья персонала и умение применять их на практике	1.18.1. Анализ ситуации в организации с точки зрения возможных профессиональных рисков. 1.18.2. Оценить возможные риски травматизма и профессиональных заболеваний в организации. 1.18.3. Оценить социально-экономическую эффективность существующих в организации мероприятий по охране труда и здоровья персонала.				
		ПК-19 владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала, навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала	1.19.1. Выявить потребность и сформировать заказ в обучении и развитии персонала организации. 1.19.2. Проанализировать рынок образовательных, консалтинговых и иных услуг в области управления персоналом. 1.19.3. Организация и получение неформальной обратной связи от участников процесса профессионального развития относительно результатов обучения.				
		ПК-20 умение оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владение навыками получения обратной связи по результатам текущей	1.20.1. Описать существующую в организации систему оценки и аттестации персонала. 1.20.2. Использовать соответствующие задачам исследования методы получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала.				

		деловой оценки персонала	1.20.3. Оценить эффективность системы оценки и аттестации персонала.				
		ПК-21 знание основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умение применять их на практике	1.21.1. Описать существующую систему работы по развитию и построению профессиональной карьеры, обучению, адаптации и стажировки персонала. 1.21.2. Увидеть недочеты в этой системе. 1.21.3. Внести коррективы в существующую систему, в том числе по отношению к используемым методам оценки персонала.				
		ПК-22 умение формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение, владение навыками контроля за использованием рабочего времени	1.22.1. Анализ существующего бюджета затрат на персонал и системы контроля за его исполнением с точки зрения эффективности. 1.22.2. Сформулировать рекомендации по повышению эффективности, в том числе и с точки зрения контроля за использованием рабочего времени. 1.22.3. Сформировать бюджет на персонал с учетом рекомендаций по улучшению. 1.22.4. Проконтролировать его исполнение.				
		ПК-23 знание основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умение использовать их на практике	1.23.1. Разработать, организовать и провести исследование удовлетворенности персонала работой. 1.23.2. Проанализировать уровень удовлетворенности персонала работой в организации (в структурном подразделении). 1.23.2. Дать рекомендации на основе анализа уровня удовлетворенности работой по изменению корпоративной социальной политики.				
		ПК-24 способность применять на практике методы оценки эффективности материального и нематериального стимулирования в организации	1.24.1. Подобрать соответствующие целям и задачам организации методы оценки эффективности материального и нематериального стимулирования персонала организации. 1.24.2. Оценить эффективность системы стимулирования в организации				
		ПК-25 способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	1.25.1. Выявить основные рыночные и специфические риски, связанные с деятельностью по реализации функций управления персоналом. 1.25.2. Прогнозировать возникновение нежелательных последствий управленческих решений.				

			1.25.3. Разработать комплекс мероприятий по устранению или минимизации выявленных рисков.				
		ПК-26 знание основ проведения аудита и контроллинга персонала и умение применять их на практике, владение важнейшими методами экономического и статистического анализа трудовых показателей, методами бюджетирования затрат на персонал	1.26.1. Провести анализ данных финансовой отчетности затрат на персонал. 1.26.2. Оценить кадровый потенциал организации. 1.26.3. Разработать мероприятия по оптимизации затрат предприятия на персонал. 1.26.4. Составить бюджет затрат на персонал при условии реализации рекомендаций.				
		ПК-27 владение методами и программными средствами обработки деловой информации, навыками работы со специализированными кадровыми компьютерными программами, способность взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационных системы при решении задач управления персоналом	1.27.1 Использовать специализированные кадровые компьютерные программы для обработки деловой информации в целях решения задач исследования. 1.27.2. Оценить эффективность использования корпоративных информационных систем организации в решении задач управления персоналом.				
		ПК-28 знание корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации, владение навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций	1.28.1. Выявить возможные проблемы в области информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций в организации.				
Социально-психологическая деятельность:	1. осуществление социальной работы с персоналом; 2. участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; 3. формирование трудового коллектива (групповые	**ПК-29** владение навыками анализа и диагностики состояния социальной сферы организации, способность целенаправленно и эффективно реализовывать современные технологии социальной работы с персоналом, участвовать в составлении и реализации планов (программ) социального развития с учетом фактического состояния социальной сферы, экономического состояния и общих целей развития организации	1.29.1. Проанализировать состояние социальной сферы в организации 1.29.2. Описать или дать рекомендации по составлению планов социального развития персонала в контексте общих целей развития организации. 1.29.3. Участвовать в разработке и реализации планов социального развития персонала, в том числе при работе с персоналом из числа иностранных граждан и лиц без гражданства.				

	и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат); 4. управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами; 5. предупреждение личной профессиональной деформации и профессионального выгорания	**ПК-30** знание основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владение навыками диагностики и управления конфликтами и стрессами в организации и умение применять их на практике	1.30.1. Оценить необходимость профилактики трудовых споров и конфликтов в рамках объекта исследования. 1.30.2. Сформулировать типовые мероприятия по управление конфликтами и стрессами в рамках реализации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения объекта исследования.				
		ПК-31 способность и готовность оказывать консультации по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат), умение применять инструменты прикладной социологии в формировании и воспитании трудового коллектива	1.31.1. Использовать методы диагностики с целью выявления проблем во взаимоотношениях и морально-психологическом климате в трудовом коллективе. 1.31.2. Дать рекомендации по устранению или сглаживанию выявленных несоответствий. 1.31.3. Разработать систему мер по формированию слаженного трудового коллектива.				
		ПК-32 владение навыками диагностики организационной культуры и умение применять их на практике, умение обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации	1.32.1. Использовать методы диагностики организационной культуры с целью выявления несоответствий. 1.32.2. Дать рекомендации по устранению или сглаживанию проблем, связанных с выявленными несоответствиями.				
		ПК-33 владение навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовность транслировать их своим коллегами, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания	1.33.1. Демонстрировать навыки самоуправления и самостоятельного обучения и готовность транслировать их своим коллегам 1.33.2. Осуществить предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.				
Проектная деятельность:	1. применение современных методов управления персоналом; 2. участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совер-	**ПК-34** знание основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владение методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом, исходя из целей организации, умение осуществлять распределение	1.34.1. Подобрать систему организационного проектирования системы и технологии управления персоналом объекта исследования. 1.34.2. Выполнить работу по построению функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации. 1.34.3. Составить информационный обзор и/или аналитический отчет для характеристики функций, полномо-				

	шенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом (в том числе в кризисных ситуациях); 3. участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации.	функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования	чий и ответственности на основе их делегирования.				
		ПК-35 знание основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способность вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом	1.35.1. Применить для решения аналитических и исследовательских задач инновации в сфере управления персоналом.				
		ПК-36 знание основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала	1.36.1. Продемонстрировать способность оценивать экономическую и социальную эффективность инвестиционных проектов в области управления персоналом.				
		ПК-37 способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике	1.37.1. Продемонстрировать владение современными программами организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом.				
		ПК-38 владение навыками организации и ведения взаимодействия по кадровым вопросам с некоммерческим партнерством «ВВК - Национальный союз кадровиков», «Национальным союзом организаций по подготовке кадров в области управления персоналом («Национальный союз «Управление персоналом»)», Ассоциацией организаций управленческого образования, профсоюзами, другими общественными организациями и трудовыми коллективами	1.38.1. Оценить предлагаемые варианты организации и ведения взаимодействия по кадровым вопросам с некоммерческим партнерством «ВВК - Национальный союз кадровиков», «Национальным союзом организаций по подготовке кадров в области управления персоналом («Национальный союз «Управление персоналом»)», Ассоциацией организаций управленческого образования, профсоюзами, другими общественными организациями и трудовым коллективом.				

ОПК-1 знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	2.1.1. Учесть принципы диалектического метода познания посредством характеристики взаимосвязи предмета и объекта исследования в общей структуре системы управления персоналом. 2.1.2. Охарактеризовать последовательность этапов деятельности и возможности дальнейшего развития применительно к объекту исследования и среде, в которой он функционирует персонал организации.				
ОПК-2 знание Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации, Уголовного кодекса Российской Федерации и иных федеральных законов в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, Гражданского кодекса Российской Федерации в части, относящейся к деятельности кадровой службы	2.2.1. Использовать при написании ВКР актуальные нормативно-правовые документы, в том числе: Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации, Уголовного кодекса Российской Федерации и иных федеральных законов в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, Гражданского кодекса Российской Федерации в части, относящейся к деятельности кадровой службы 2.2.2. Использовать актуальные знания законов и подзаконных актов Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации, Уголовного кодекса Российской Федерации и иных федеральных законов в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, Гражданского кодекса Российской Федерации в части, относящейся к деятельности кадровой службы для целей администрирования процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала				
ОПК-3 знание содержания основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ)	2.3.1. Использовать нормы Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ) при разработке корпоративной социальной политики				

ОПК-4 владение навыками работы с внешними организациями (Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, Пенсионным фондом Российской Федерации, Фондом социального страхования Российской Федерации, Федеральным фондом обязательного медицинского страхования, Федеральной службой по труду и занятости, кадровыми агентствами, службами занятости населения)	2.4.1. Оценить эффективность и корректность администрирования процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала 2.4.2. Продемонстрировать навыки администрирования процессов и документооборота по представлению документов по персоналу в государственные органы				
ОПК-5 способность анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации	2.5.1. Подобрать актуальные целям ВКР теоретические источники информации; 2.5.2. Проанализировать результаты теоретических исследований в контексте проблем организации. 2.5.3. Определить необходимые теоретические и методические основания и посылки для решения проблем. 2.5.4. Оценить значимость результатов, полученных в ходе ВКР, в контексте целей и задач организации в целом.				
ОПК-6 владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; способность отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения	2.6.1. Определить объект и предмет исследования. 2.6.2. Сформулировать проблему исследования. 2.6.3. Оценить актуальность и практическую значимость исследования. 2.6.4. Наметить цель и сформулировать задачи исследования. 2.6.5. Наметить план действий по проведению исследования. 2.6.6. Выполнить работу по сбору, обработке и обобщению информации, необходимой для проведения исследования. 2.6.7. Оценить теоретическую и практическую значимость проведенного исследования. 2.6.8. Аргументировать значимость полученных результатов.				
ОПК-7 готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владение навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других	2.7.1. Определить источники нахождения необходимой информации при выборе объекта исследования ВКР. 2.7.2. Установить контакт и поддерживать связь с организацией в период подготовки ВКР. 2.7.3. Организовать систематические встречи с науч-				

	ным руководителем в целях обсуждения промежуточных результатов работы над ВКР. 2.7.4. Обсудить полученные в ходе исследования результаты с представителями организации.				
ОПК-8 способность использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовность нести ответственность за их результаты	2.8.1. Осуществить анализ экономических показателей объекта исследования. 2.8.2. Оценить кадровый потенциал предприятия. 2.8.3. Проанализировать организацию управления человеческими ресурсами на предприятии, включая правильность распределения полномочий. 2.8.4. Определить узкие места в организации управления персоналом и причины проблем. 2.8.5. Разработать решения по устранению выявленных недостатков. 2.8.6. Подготовить необходимые документы для сопровождения разработанных мероприятий (положения, инструкции, приказы и т.п.), соответствующие нормативным правовым актам, регламентирующим трудовую деятельность.				
ОПК-9 способность осуществлять деловое общение (публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации)	2.9.1. Осуществлять коммуникации по деловым вопросам в рамках переговоров, переписки, в том числе электронной при подборе информации для подготовки ВКР. 2.9.1. Подготовить доклад о проделанном исследовании (на предзащиту и защиту ВКР). 2.9.3. Сделать презентацию для демонстрации результатов проведенного исследования в рамках ВКР. 2.9.4. Демонстрировать способность отвечать на вопросы и задавать вопросы (в ходе предзащиты и защиты ВКР).				
ОПК-10 способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности	2.10.1. Подобрать с учетом основных требований информационной безопасности актуальные источники информации для написания аналитического обзора по теме исследования, в том числе с использованием официальных web-ресурсов. 2.10.2. Провести анализ подобранных источников информации в соответствии с темой исследования. 2.10.3. Составить список источников информации на				

	основе действующих правил библиографического описания и ГОСТ-ов.				
ОК-1 способность использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции	3.1.1. Сформулировать предмет и объект исследования. 3.1.2. Выявить последовательность этапов исследования 3.1.3. Сформулировать цель и задачи проводимого исследования.				
ОК-2 способность анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции	3.2.1. Проанализировать особенности функционирования объекта исследования за рассматриваемый период. 3.2.2. Выделить закономерности функционирования объекта исследования с учетом особенностей произошедших исторических (ретроспективных) изменений за анализируемый период.				
ОК-3 способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	3.3.1. Использовать при проведении исследования базовые экономические категории, понятия и законы. 3.3.2. Аргументировать актуальность темы, ее теоретическую и практическую значимости.				
ОК-4 способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности	3.4.1. Использовать при написании ВКР актуальные нормативно-правовые документы.				
ОК-5 способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия	3.5.1. Ясно, логично и грамотно изложить результаты исследования при написании и защите ВКР. 3.5.2. Составить реферат выполненной ВКР на иностранном языке (английский, немецкий, французский...). 3.5.3. Использовать отечественные и/или зарубежные источники информации при выполнении исследования. 3.5.4. Аргументировать свою позицию при ответах на поставленные вопросы.				
ОК-6 способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	3.6.1. Продемонстрировать деловой стиль во внешнем виде для участия в официальном мероприятии (публичной защите ВКР). 3.6.2. Продемонстрировать навыки толерантного и доброжелательного отношения к окружающим в ходе официального мероприятия (публичной защите ВКР). 3.6.3. Реализовать взаимодействие с научным руково-				

	дителем по теме исследования.				
ОК-7 способность к самоорганизации и самообразованию	3.7.1. Рационально организовать и использовать рабочее время для эффективного выполнения профессиональных задач с учетом физических возможностей личности 3.7.2. Оформить ВКР в соответствии с требованиями методических указаний по выполнению ВКР. 3.7.3. Представить ВКР в ГЭК в сроки, определенные приказом Минобрнауки РФ от 29.06.2015 № 636.				
ОК-8 способность использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности	3.8.1. Оценить организацию работ по профилактике профессиональных заболеваний и соблюдению техники безопасности на исследуемом предприятии.				
ОК-9 способность использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций	3.9.1. Использовать правила техники безопасности при работе в аудиториях, оснащенных мультимедийной техникой. 3.9.2. Демонстрировать знания о путях эвакуации из помещения, в котором проводится защита ВКР, в соответствии с утвержденными схемами эвакуации.				

2 Процесс организации работы над ВКР

2.1 Основные этапы и сроки выполнения ВКР

Успешность и своевременность выполнения ВКР напрямую зависит от процесса организации работы над ней, рационального распределения времени на отдельные этапы выполнения работы. Успешность выполнения работы обеспечивается через постоянный контакт обучающегося (автора ВКР), и его научного руководителя, осуществляемый в форме консультаций, согласований, обсуждений концепции исследования, отдельных разделов, глав, положений, методов исследования, выводов, содержащихся в ВКР.

Обучающийся обязан:

1. Выбрать, согласовав с руководителем тему ВКР и оформить заявление (Приложение А).
2. Совместно с руководителем составить задание на ВКР и утвердить его у заведующего кафедрой (Приложение Б).
3. Согласовать с научным руководителем календарный план работы над ВКР и график консультаций для обсуждения промежуточных результатов работы над ВКР (как правило, не реже одного раза в 1-2 недели).
4. Выполнять работу в соответствии с согласованным календарным планом.
5. Ставить научного руководителя в известность о возможных отклонениях от плана и в установленные сроки, своевременно информировать руководителя о ходе выполнения ВКР.
6. Изложить в соответствии с заданием разделы ВКР и оформить ее в соответствии с основными техническими требованиями.
7. Соответствующим образом оформить сопутствующую ВКР документацию
8. Подготовить текст доклада, иллюстративно-графический и раздаточный материал к дате предзащиты ВКР.
9. Внести необходимы правки в текст ВКР и сопровождающую ее документацию в соответствии с результатами предзащиты.
10. Подготовить текст доклада, иллюстративно-графический и раздаточный материал к дате защиты ВКР.
11. Доложить результаты ВКР перед государственной экзаменационной комиссией.

Обучающимся рекомендуется соблюдать следующую последовательность действий в процессе работы над ВКР:

1) выбор темы ВКР, оформление заявления на тему ВКР. Выбор темы ВКР и ее утверждение должны быть завершены не позднее 6 месяцев до начала ГИА (в соответствии с Положением о порядке проведения ГИА в ННГУ);

2) утверждение задания на ВКР;

3) составление плана ВКР и подбор необходимой литературы;

4) написание вводной части ВКР и представление научному руководителю;

5) написание и представление научному руководителю теоретической части ВКР;

6) написание и представление научному руководителю аналитической части ВКР;

7) написание и представление научному руководителю практической части ВКР;

8) написание и представление научному руководителю заключения, списка источников и приложений к ВКР;

8) проверка работы в системе «Антиплагиат» (первоначально осуществляется самим студентом, затем сдается на кафедру и проверяется ответственным лицом кафедры) и подготовка справки (Приложение В) и листа авторства (Приложение Г);

9) представление ВКР для подготовки отзыва научного руководителя - не позднее 7 дней до её защиты;

10) научный руководитель выпускной квалификационной работы после проверки (не позднее, чем за 5 дней до защиты) предоставляет на выпускающую кафедру отзыв о работе обучающегося в период подготовки выпускной квалификационной работы;

11) подготовка и согласование с научным руководителем текста доклада на защите ВКР, структуры и содержания презентации к докладу;

12) предоставление ВКР руководителю вместе с сопроводительной документацией в электронном и распечатанном виде;

13) представление ВКР на кафедре в форме предзащиты (не позднее, чем за 10 дней до ее защиты);

14) устранение недоработок, замечаний, реализация рекомендаций, полученных в процессе предзащиты, окончательное оформление текста ВКР и сопутствующих материалов, переплет работы;

15) защита ВКР.

Не позднее, чем за 5 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы выпускающая кафедра обеспечивает ознакомление обучающегося с рецензией (рецензиями) и отзывом руководителя выпускной квалификационной работы.

Не позднее, чем за 2 календарных дня до защиты, выпускающая кафедра передаёт работу, отзыв, рецензию (рецензии) и результаты проверки на программе «Антиплагиат» секретарю государственной экзаменационной комиссии.

2.2 Организация руководства ВКР

В целях оказания обучающемуся теоретической и практической помощи в период подготовки и написания ВКР кафедра определяет ему **научного руководителя** из числа высококвалифицированных остепененных преподавателей. Распределение обучающихся между руководителями ВКР осуществляется заведующим кафедрой.

Руководитель ВКР обязан:

1. Помочь обучающемуся в выборе темы ВКР, подписать заявление (Приложение А).
2. Составить совместно с обучающимся и выдать задание на ВКР в установленные сроки (Приложение Б).
3. Рекомендовать обучающемуся необходимую основную литературу, справочно-нормативные и другие источники по теме ВКР.
4. Согласовать и утвердить с обучающимся план-график консультаций, в последующем своевременно информировать руководителя ОПОП, заведующего выпускающей кафедрой о существенных отклонениях в его выполнении со стороны обучающегося, случаях длительного отсутствия и неявки обучающегося на консультации (Приложение Д).
5. Контролировать ход выполнения работы и нести ответственность за ее своевременную и качественную подготовку обучающимся до момента защиты.
6. Проверять текст ВКР по мере написания отдельных разделов, делать замечания и указывать недостатки для своевременного их устранения обучающимся.
7. После выполнения ВКР дать оценку качества ее выполнения и соответствия требованиям, предъявляемым к ней (оформить отзыв руководителя (Приложение Е).
8. Участвовать в предзащите ВКР с целью выявления готовности обучающегося к ее защите.

Обучающемуся следует иметь в виду, что научный руководитель не является редактором ВКР и поэтому не должен поправлять все имеющиеся в нем теоретические, методологические, стилистические, грамматические и иные ошибки.

На различных стадиях подготовки и выполнения ВКР задачи научного руководителя

изменяются.

На первом этапе подготовки научный руководитель советует, как приступить к рассмотрению темы, корректирует план работы и дает рекомендации по списку литературы.

В ходе выполнения работы научный руководитель выступает, в основном, как оппонент, указывает на недостатки аргументации, композиции, стиля и т.п., советует, как их лучше устранить.

Если обучающийся нуждается в **консультантах** по отдельным специальным вопросам с отдельными специалистами, то заведующий кафедрой по согласованию с соответствующими сотрудниками кафедры, может их назначить дополнительно.

2.3 Выбор темы ВКР и ее утверждение

Темы ВКР должны соответствовать спектру профессиональных задач бакалавра. Поэтому в качестве тем выпускных квалификационных работ чаще всего выбираются решения практических задач предприятий и организаций, рассматриваемые в специальных дисциплинах учебных планов направления подготовки «Управление персоналом».

Объектами исследования ВКР направления подготовки «Управление персоналом» являются: службы управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы в промышленности, торговле, на транспорте, в банковской, страховой, туристической и других сферах деятельности, в том числе научно-исследовательских организаций; службы управления персоналом государственных и муниципальных органов управления; службы занятости и социальной защиты населения регионов и городов, кадровые агентства; организации, специализирующиеся на управленческом и кадровом консалтинге и аудите, и другие организации, являющиеся местами будущей работы выпускников.

Темы выпускных квалификационных работ условно могут быть объединены в следующие группы: темы прикладного характера, ориентированные на решение проблемы конкретного предприятия (организации) в одной из областей деятельности; темы научно-исследовательскою характера, имеющие целью формирование методических подходов к исследованию, управлению отдельными элементами деятельности и ориентированные для выполнения на примере отрасли, подотрасли, группы предприятий.

Выбор темы ВКР определяется интересами и склонностями обучающегося к той или иной проблематике, потребностью теории и практики в области управления персоналом организации, актуальностью и востребованностью выбранной темы с точки зрения представителей работодателей, научной специализацией кафедры и ее преподавателей.

Ежегодно из списка исключаются темы, потерявшие актуальность, и включаются новые, определяющие тенденции развития теории и практики управления персоналом. Тематика ВКР ежегодно утверждается на заседании кафедры университетского менеджмента и инноваций в образовании.

Студент вправе предложить кафедре собственную формулировку темы выпускной квалификационной работы с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки. ***Наиболее предпочтительной формой инициативной темы является заявка предприятия или организации*** с возможным заключением договора.

Требования, предъявляемые к самостоятельной формулировке темы выпускной квалификационной работы:

а) формулировка темы должна однозначно идентифицировать предмет (что разрабатывается / проектируется) и объект (базу) выпускной квалификационной работы, имеющие прямое отношение к сфере профессиональной компетенции бакалавра управления персоналом;

б) предметом бакалаврской работы является экономическое или социальное решение (программа, план, система, проект, процесс, технология, комплекс мероприятий), относимое: к функции управления персоналом в целом; к одной из функциональных подсистем управления персоналом или задач прикладного характера;

в) тема выпускной квалификационной работы должна иметь конструктивный, проектный, созидательный характер, иметь признак действия;

г) тема ВКР должна отражать цели, задачи, содержание и основные результаты конкретной выпускной квалификационной работы.

Примерный перечень тем ВКР приведен в Приложении Ж.

Порядок выбора темы ВКР:

1. Уточненный перечень типовых тем выпускных квалификационных работ представляется для ознакомления обучающимся не позднее, чем за 2 месяца до начала преддипломной практики.
2. Преподаватели выпускающей кафедры проводят с обучающимися индивидуальные консультации по выбору тем для выпускной квалификационной работы. При выборе тем целесообразно учитывать тематику выполненных студентами за период обучения курсовых работ и проектов по специальным дисциплинам.
3. Обучающийся, руководствуясь примерным перечнем тем ВКР, имеющемся на выпускающей кафедре, предварительно проконсультировавшись со своим научным руководителем, выбирает тему ВКР.
4. Студент, желающий выполнить ВКР на тему, не предусмотренную примерной тематикой, должен обосновать свой выбор и получить разрешение на ее выполнение у заведующего кафедрой.
5. Выбор темы ВКР и ее утверждение должны быть завершены не позднее 6 месяцев до начала ГИА (в соответствии с Положением о порядке проведения ГИА в ННГУ).
6. После согласования темы ВКР студент должен написать заявление (Приложение А) и заполнить совместно с научным руководителем форму задания на выполнение ВКР (Приложение Б).

3 Структура и содержание ВКР

ВКР – это самостоятельная творческая работа студента, представляющая собой квалификационный труд, оформленный в соответствии с общими правилами и требованиями, предъявляемыми к подобным работам.

Недопустимо представлять к защите работы, выполненные с нарушением нижеследующих норм и требований по структуре, компоновке, техническому оформлению.

3.1 Общая структура, композиция и объем ВКР

Выпускная квалификационная работа в целом должна состоять из текстового документа, приложений и демонстрационных материалов.

Структурными элементами ВКР являются:

1. титульный лист (Приложение И);
2. задание на выпускную квалификационную работу (Приложение Б);
3. реферат (краткое изложение ВКР) (Приложение К);
4. abstract (краткое содержание ВКР на иностранном языке, изучавшемся в высшем учебном заведении);
5. содержание (Приложение Л);
6. введение;
7. теоретический раздел;
8. аналитический раздел;
9. практический (рекомендательный) раздел;
10. заключение;
11. список использованной литературы и источников;

12. приложения (не являются обязательной частью, оформляются при необходимости, исходя из специфики работы);
13. документы о внедрении результатов выпускной квалификационной работы на предприятии / в организации (не являются обязательной частью, включаются в ВКР по усмотрению исполнителя) (Приложение М);
14. внешняя рецензия (оформляется на предприятии) (не являются обязательной частью, включаются в ВКР по усмотрению исполнителя) (Приложение Н);
15. отзыв руководителя (оформляется руководителем ВКР) (Приложение Е);
16. справка с результатами проверки в «Антиплагиате» (подписанная студентом и ответственным лицом кафедры, осуществляющим проверку) (Приложение В);
17. лист авторства, подписанный студентом (Приложение Г).

Структурными элементами ВКР должны следовать строго один за другим. Задание на выпускную квалификационную работу, отзыв руководителя и справка с результатами проверки в «Антиплагиате», а также дополнительные документы (внешняя рецензия от организации, на базе которой была выполнена ВКР, акт о внедрении результатов ВКР и иное), вкладываются в отдельный файл.

Введение, главы, заключение, список литературы должны начинаться с новой страницы иметь соответствующий заголовок, подглавы (разделы) следуют друг за другом. Подразделы и пункты не являются отдельными структурными элементами работы, поэтому указанным способом в тексте не выделяются.

Объем ВКР, выполняемой обучающимися направления подготовки «Управление персоналом» зависит от характера выбранной для исследования темы и в среднем составляет не менее **60** и не более 80 листов формата А4. Объем приложений не ограничивается, и в случае необходимости, ряд материалов может быть представлен в ВКР в виде приложений, в т.ч. в электронном виде.

Примерное соотношение частей выпускной квалификационной работы, следующее:

Титульный лист	1 стр.
Задание на ВКР	2 стр.
Введение	2-3 стр.
Реферат	1 стр.
Abstract	1 стр.
Теоретический раздел	15-20 стр.
Аналитический раздел	19-25 стр.
Практический (рекомендательный) раздел	15-20 стр.
Заключение	2-3 стр.
Список использованных источников	2-4 стр.
Итого:	60-80 стр.

3.2 Требования к содержанию основных структурных элементов ВКР

В рамках данного раздела представлены методические рекомендации относительно содержания основных разделов ВКР бакалавра. Вместе с тем, учитывая, что ВКР является творческой исследовательской работой студента, возможно изменение содержания отдельных разделов по предварительному согласованию с научным руководителем выпускной работы.

3.2.1 Титульный лист

Титульный лист является первой страницей ВКР выпускника бакалавриата и служит источником информации, необходимой для обработки и поиска документа. ***Номер страницы на нём не ставится.***

Образец титульного листа выпускной квалификационной работы по направлению подготовки «Управление персоналом» представлен в Приложении И.

Титульный лист подписывается студентом, научным руководителем ВКР и заведующим кафедрой (в указанной последовательности).

3.2.2 Задание на ВКР

Задание на ВКР представляет собой два односторонних листа формата А4. и выдается студенту под роспись перед его выходом на преддипломную практику (Приложение Б).

Нумерация страниц задания на выпускную квалификационную работу считается (***но не проставляется!***) на каждом листе, соответственно, со 2-й по 3-ю страницы.

3.2.3 Реферат

Реферат располагается после задания на выпускную квалификационную работу и перед ABSTRACT. Объём реферата - один лист. Слово «РЕФЕРАТ» пишется прописными буквами симметрично тексту (п. 6.2.5 ГОСТ 7.32-2001).

В реферате должно быть отражено:

1. общее количество листов, таблиц, рисунков, формул и приложений, содержащихся в бакалаврской работе;
2. количество использованных литературных и прочих источников;
3. перечень ключевых слов (должен включать от 5 до 10 слов или словосочетаний из текста ВКР, которые в наибольшей мере характеризуют ее содержание и в общем характеризуют содержание проведенного исследования; ключевые слова приводятся в именительном падеже и печатаются прописными буквами в строку через запятую);
4. текст реферата, который включает следующие структурные составляющие:
   - а) актуальность;
   - б) объект выпускной квалификационной работы (полное наименование);
   - в) предмет выпускной квалификационной работы;
   - г) цель работы и задачи исследования;
   - д) методы исследования, применяемые в работе;
   - е) обобщенные результаты работы по главам (В первой главе было рассмотрено…; во второй…; в третьей…).
   - ж) выводы и рекомендации

Если ВКР не содержит сведений по какой-либо из перечисленных структурных частей реферата, то в тексте реферата она опускается, при этом последовательность изложения сохраняется.

Реферат имеет номер страницы 4 (считается, но не проставляется).

Пример реферата на русском языке представлен в Приложении К.

Abstract

Реферат обязательно выполняется также на иностранном языке, изучавшемся в высшем учебном заведении, независимо от того проходит ли защита выпускной квалификационной работы на иностранном языке.

Abstract располагается после реферата и перед содержанием, имеет номер страницы 5 (считается, но не проставляется).

Объём abstract - один лист. Слово «ABSTRACT» пишется прописными буквами симметрично тексту.

В abstract должно быть отражено в точности то же, что и в реферате.

3.2.4 Содержание

Содержание ВКР (неправильно писать «Оглавление») должно отражать структуру исследовательской и практической деятельности обучающегося по решению поставленных задач для достижения сформулированной цели работы.

Независимо от выбранной темы, структура содержания ВКР стандартно включает в себя введение, содержательную часть с разбивкой на главы и подразделы (при наличии – и пункты), выводы, список использованных источников с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы выпускной работы, а также наименование приложений, перечень демонстрационного материала, которые не нумеруются, но подшиваются в работу.

Содержательная часть ВКР должна состоять минимум из двух разделов (допускается объединение теоретической и аналитической частей). Членение работы на разделы и параграфы должно служить логике раскрытия темы. Поэтому не следует вводить в работу структурные единицы, содержательно выходящие за рамки темы или связанные с ней лишь косвенно.

Согласно структуре ВКР, содержание находится между abstract и введением, которые отражаются в данном содержании. При этом само содержание в содержании не отражается.

Слово «СОДЕРЖАНИЕ» записывают в виде заголовка (симметрично тексту) прописными буквами. Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной буквы (п. 4.1.11 ГОСТ 2.105-95). Нумерация подразделов состоит из двух цифр – номера раздела и порядкового номера подглав, разделяемых точкой (например, 1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4 и т.д.). После номера раздела (главы), подглавы в тексте точку не ставят. Разделы (главы), подглавы должны иметь собственные оригинальные названия – заголовки. Заголовки должны четко и кратко отражать содержание разделов, подглав (т.е. отражать, о чем конкретно идет в них речь), и, желательно, быть лаконичными и состоять из одной фразы.

Ни один из пунктов содержания не должен целиком повторять названия работы. **Недопустимыми** являются названия разделов в стиле «Основная глава», «Аналитический раздел» и т.п. Заголовки разделов, подглав следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая. Допускается выделение **полужирным** начертанием или *курсивом*.

Обычно содержание занимает одну страницу, имеющую номер 6 (считается и проставляется).

Пример оформления содержания представлен в Приложении Л.

3.2.5 Введение

Введение должно содержать обоснование выбора темы ВКР. Обоснование включает аргументацию актуальности избранной темы, как для прикладной сферы деятельности, так и для конкретного предприятия (организации), по материалам которого разрабатывается. Если работа разрабатывается для ряда предприятий, подотрасли или отрасли бизнеса, то обоснование актуальности должно подтверждаться задачами развития данных образований. Для повышения конкретности приводимых аргументов во введении дается краткая характеристика предприятия и сфер его деятельности, основных целей и проблем развития.

Обоснование актуальности и практической значимости выбранной темы требует ссылки на отечественный и зарубежный опыт решения аналогичных задач. Важно показать неоднозначность (вариантность) методического и практического решения возникающих в этой связи вопросов.

Одним из важнейших составляющих всей работы является четкая и правильная формулировка объекта и предмета исследования, определение его цели и решаемых для ее достижения задач.

Объект и предмет исследования как категории исследовательского процесса соотносятся между собой как общее и частное. В объекте выделяется та его часть, которая служит предметом исследования. Именно на **предмет** направлено основное внимание автора работы, предмет исследования определяет и саму формулировку темы ВКР.

Объект – понятие более объемное, которое всегда содержит в себе множество проблемных ситуаций, каждая из которых может являться предметом для отдельной исследовательской работы. Формулировка объекта исследования необходима для общего определения проблемного научного пространства, в котором работает автор исследования. Конкретизуется же решаемая в ВКР проблема в формулировке предмета исследования.

В строгом научном смысле объектом исследования научного познания всегда является фрагмент объективной реальности. С точки зрения организации вся объективная реальность состоит из двух классов объектов - из систем и процессов. Поэтому объектом научного исследования в управлении (и в управлении персоналом, в частности) может выступать либо система (например, финансовая система предприятия), либо процесс (например, процесс материального обеспечения производственной деятельности). Также объектом может выступать совокупность процессов и систем, например отдел кадров металлургического завода, или организация в целом.

Логично из объекта и предмета работы формулируется цель и задачи проводимого исследования.

Цель обусловлена наличием проблемы, определяемой в актуальности и предмете исследования. Цель должна быть ясной, однозначной, лаконичной (не более одного предложения) и корреспондировать с темой выпускной квалификационной работы, названиями его аналитической и рекомендательной частей.

В качестве цели в самом обобщенном сжатом виде формулируется необходимость получения конкретного результата в итоге выполнения ВКР. Все более или менее корректно сформулированные цели сводятся к очень небольшому числу формулировок, которые можно перечислить в одном абзаце. При этом целесообразно использовать слова и словосочетания: *разработка, выявление, обоснование, экспериментальная проверка, обоснование содержания, охарактеризовать (дав целостную характеристику, раскрыв особенности), проанализировать и обобщить теоретический и практический опыт … и определить его значение для развития …* и т.п.

Задачи исследования являются комплексным следствием сформулированной темы, представляют собой перечень (обычно не более 5-7) тех конкретных поэтапных действий, вытекающих из цели и конкретизирующих ее, которые необходимо реализовать для того, чтобы решить определенную проблему и максимально полно раскрыть предмет исследования.

Перечень задач обычно приводят в форме перечисления (*рассмотреть…, изучить..., описать..., установить..., определить..., рассчитать…, вывести зависимость..., предложить…, сформулировать рекомендации для… и т.п.*). Формулировать задачи необходимо по возможности тщательнее, поскольку описание их решения составляет содержание отдельных разделов и глав ВКР и формулировки последних часто рождаются именно исходя из формулировок задач работы. Таким образом, цель и задачи ВКР должны отражать основные пути решения проблемы, заявленной в названии бакалаврской работы.

В перечне **методов исследования** через запятую перечисляются те научные способы достижения перечисленных выше задач, которые использованы в работе (*описательный, анализ литературы, контент-анализ, метод экспертных оценок, анализ документов, исторический, сравнительный, метод социального конструирования, статистический, ГИС-технологий и проч.*).

Если автор ВКР имеет опубликованные по теме работы статьи, тезисы, иные разработки – об этом целесообразно указать, так же как и о том, что результаты работы были приняты к рассмотрению организацией, которая выступала в качестве объекта исследования.

Сведения о структуре ВКР с точки зрения ее количественных характеристик (число разделов, рисунков, таблиц, источников и т.п.), а также перечень ключевых слов, во введении не приводятся.

Пример:

Тема: Организация обучения служащих среднего звена в ООО «Би-Ди-Плюс»
Объект: социально-экономическая среда ООО «Би-Ди-Плюс»
Предмет: система обучения служащих среднего звена
Цель: Разработать проект мероприятий по совершенствованию системы обучения служащих среднего звена ООО «Би-Ди-Плюс»
Задачи:
1. изучить подходы по обучению персонала в организации;
2. на примере предприятия проанализировать достоинства и недостатки действующей системы обучения;
3. разработать модель компетенций служащих среднего звена;
4. разработать проект рекомендаций по совершенствованию системы обучения;
5. обосновать социально-экономическую эффективность от предлагаемых изменений.

Методы исследования:
1. Теоретические методы: сопоставление, сравнение и обобщение при анализе информации из литературных источников; обобщения при анализе документов организации;
2. Эмпирические методы: SWOT-анализ, анкетирование и экспертное интервью.

Таким образом, рекомендуемая структура введения может быть следующей:
1. актуальность и новизна темы;
2. предмет и объект выпускной квалификационной работы;
3. общая цель выпускной квалификационной работы;
4. задачи исследования;
5. основные методы исследования;
6. информационная база для разработки ВКР;
7. краткий обзор изученных источников по теме исследования (рассматривается 3-4 использованных источника, которые студент считает базисными для проведённого исследования);
8. структура и содержание ВКР;
9. сведения об апробации предложенных решений.

Введение должно занимать не более 3 страниц машинописного текста, начинаться с 7 страницы и не должно содержать иллюстраций. Слово «ВВЕДЕНИЕ» записывают в виде заголовка (симметрично тексту) прописными буквами.

3.2.6 Основная часть

Содержательная часть ВКР – важнейшая составляющая работы, поскольку отражает процесс исследования студентом научно-теоретической и/или практической проблемы, в ней приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты выполненной работы. От содержания этой части ВКР напрямую зависит успешность защиты и итоговая оценка. Она неизбежно делится на разделы (главы) и подглавы в соответствии с логической структурой изложения. В содержательной части ВКР возможно условно выделять три раздела – теоретический, аналитический (или теоретико-аналитический) и практический (рекомендательный, проектный, методический).

Первый (**теоретико-методологический)** раздел должен содержать выбор направления исследований, включающий обоснование экономической сущности предмета исследования, описание теоретических и методологических основ изучения проблемы, изложение базовых для данной работы понятий, принципов и классификаций, а также описание выбранной общей методики проведения исследовательской работы, частные методики решения конкретных задач и их сравнительную оценку. В разделе следует рассмотреть имеющиеся в науке разногласия по поводу объекта и предмета исследования, различия в классификации и систематизации тех или иных объектов и их причины, и т.п. В процессе изучения имеющихся литературных источников по исследуемой проблеме очень важно найти сходства и различия точек зрения разных авторов, дать их анализ и обосновать свою позицию по данному вопросу.

Основной и достаточно критичной ошибкой обучающихся при работе над этим разделом является попытка остановиться на уровне компиляции нескольких теоретических или научных источников по проблеме. Важно понять, что данная часть работы должна отражать ***точку зрения автора*** ВКР на базовые теоретические вопросы исследования, освещать проблему несогласованности теории и практики, выявленную автором, на основе анализа взглядов отдельных ученых на те или иные определения, показатели и классификации, представлять и обосновывать собственный интегральный взгляд на них автора ВКР.

Новизной в данной части работы, безусловно, могут выступать поддержанные авторской аргументацией собственные трактовки понятий и терминов, свои модели и структуры рассматриваемых явлений, классификационные схемы, обобщающие характеристики объекта и предмета исследования, и т.п.

Рекомендуемый объем данного раздела в выпускной работе бакалавра 15-20 страниц.

Второй раздел (**аналитический**) содержит анализ основных тенденций развития объекта исследования, обусловленные темой выпускной квалификационной работы, и завершается аналитическими выводами. Материалы для аналитической части готовятся обучающимся в период прохождения преддипломной практики. От полноты и качества материалов аналитической части зависят глубина, обоснованность и результативность предлагаемых решений.

В аналитической части выпускной квалификационной работы в соответствии с выбранной темой: дается общая характеристика объекта ВКР (предприятия, группы компаний), его приоритетных сфер деятельности. Предоставляются сведения об организационной и производственной структурах предприятия, выполняется их краткий анализ. В качестве источников информации используются данные собственных исследований, данные предприятия-объекта исследования, а так же справочная информация, подтверждающая отраслевые тенденции развития предприятия. С целью определения основных тенденций развития предприятия (организации) выполняется технико-экономический анализ показателей деятельности не менее чем за 2-4 последних года, а также причин, их вызвавших.

Кроме общего технико-экономического анализа деятельности объекта выпускной квалификационной работы, необходимо выполнить анализ кадрового потенциала организации (предприятия), позволяющий решить следующие задачи:

а) оценить обеспеченность организации необходимым персоналом по численности, составу, структуре и уровню квалификации; исследовать соответствие профессионально-квалификационного уровня работников требованиям сферы деятельности организации;

б) проанализировать движение кадров и его влияние на эффективность функционирования организации, динамику выпуска продукции или оказания услуг, а также выявить основные причины движения персонала;

в) исследовать использование рабочего времени и выявление резервов сокращения непроизводительных затрат рабочего времени;

г) выявить уровень выполнения норм труда по структурным подразделениям организации;

д) изучить социальные показатели и аспекты трудовой деятельности (мотивация труда, профессионально-квалификационный рост, семейное положение, обеспеченность жильем).

Таким образом, в анализе кадрового потенциала можно выделить два основных направления: 1. анализ численности и кадрового состава, позволяющий определить структуру кадрового потенциала организации, обладающего теми или иными характеристиками; 2. анализ трудовых показателей, позволяющий выяснить, как имеющийся кадровый потенциал используется, и каковы перспективы более эффективного его использования.

Указанные направления в анализе кадрового потенциала должны рассматриваться и осуществляться не в отдельности, а в комплексе.

Анализ кадрового потенциала позволяет выявить:

1. уровень кадровой обеспеченности и потребность в персонале;
2. распределение персонала в рамках организации (по уровням иерархии и функциональным направлениям);
3. потребности в обучении;
4. качественную структуру управленческого персонала (ролевая и психологическая структура);
5. стили управления персоналом;
6. потенциал работников;
7. социально-психологический климат;
8. основные причины сопротивления изменениям.

Источниками информации для анализа кадрового потенциала могут служить: планы по труду; статистическая отчетность по труду и численности персонала; данные табельного учета и отдела кадров; должностные инструкции работников; нормы и нормативы но труду; приказы по движению личного состава (приказы об увольнении, переводе, приеме на работу); другие материалы, характеризующие состав и трудовую деятельность персонала организации (например, результаты аттестации, документированные результаты выполнения трудовых норм).

Основными унифицированными формами первичной документации по учету труда и его оплаты являются: приказы (распоряжения) о приеме на работу, переводе на другую работу, предоставлении отпуска, прекращении трудового договора (контракта), личная карточка, табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы, табель учета использования рабочего времени, расчетно-платежная ведомость и другие документы. В результате написания подраздела дается оценка кадрового потенциала, и формулируются направления (2-3) для более эффективного его использования.

Таким образом, данная часть ВКР должна представлять собой исследование объекта и предмета ВКР, их детальные характеристики, выявление его новых характеристик и свойств посредством разработанного самим автором работы и согласованного с научным руководителем алгоритма исследовательских действий на основе использования эмпирических методов исследования (статистические, социологические, балансовые, математические, факторного анализа, прогнозирования и др.).

Новизной в данной части работы могут выступать полученные и проанализированные самим автором материалы соцопросов, построенные базы данных, рассчитанные показатели и параметры динамики и/или тенденций развития, описанные причинно-следственные взаимосвязи, составленные на данном основании прогнозы дальнейших путей развития предмета исследования.

В целом аналитический раздел ВКР должен содержать общие выводы, кратко и четко характеризующие особенности и недостатки объекта и предмета исследования и фор-

мулируются направления на пути их совершенствования. Эти выводы и предложения должны являться основанием для разработки рекомендаций и мероприятий по их устранению, которые найдут свое отражение в 3 разделе. Рекомендуемый объем данного раздела в выпускной работе бакалавра 19-25 страниц.

Практический (рекомендательный) раздел ВКР разрабатывается на основе результатов анализа, выполненного во втором разделе, и представляет собой конкретные авторские разработки рекомендаций, мероприятий, механизмов, алгоритмов по решению поставленных задач, расчеты экономической эффективности. Как минимум два из основных направлений, путей и перспектив решения проблем должны быть аргументированы расчетом ожидаемых экономических результатов.

Основная цель раздела – разработать и обосновать управленческие, организационные, экономические мероприятия по решению поставленной проблемы, исходя из технико-экономических возможностей предприятия. Мероприятия должны логически вытекать из анализа аналитического раздела - второй главы, объективно существующих потребностей в улучшении деятельности предприятий.

Обычно данный раздел представляет собой три взаимосвязанных подраздела.

Первый подраздел должен содержать общие рекомендации по развитию объекта, процесса, явления на основе существующих отечественного и зарубежного опытов.

Второй подраздел должен содержать технико-экономическое обоснование предлагаемых решений по совершенствованию или улучшению системы управления персоналом, позволяющее оценить влияние разработанных рекомендаций на технико-экономические показатели деятельности предприятия (организации) после ее внедрения, и включающее в себя:

а) сущность предлагаемых изменений, включая содержание и структуру новшеств, методические рекомендации по осуществлению управленческих процедур, практические предложения по их реализации;

б) технологию внедрения разработанных предложений, включая организационно-экономическое, кадровое, техническое обеспечение;

в) механизм адаптации предлагаемых решений к действующей системе управления организацией.

Третий подраздел должен содержать оценку экономической эффективности разработанных рекомендаций, причем предлагаемые решения должны содержать: определение направлений, источников и общую сумму экономии, показатели эффективности, расчет дисконтированного дохода, если мероприятия требуют привлечения инвестиционного капитала.

Содержание и характер разрабатываемых обучающимся предложений определяется темой, целью и задачами ВКР, возможностью их осуществления в заданных рыночных условиях. Проектируемые мероприятия должны быть организационно и экономически осуществимыми, по своей сущности прогрессивными, направленными на повышение эффективности функционирования предприятия.

Расчеты эффективности проектируемых технических, организационных и экономических мероприятий проводятся по существующим методикам. При этом расчеты эффективности различаются по характеру, содержанию и детализации. Они могут проводиться для частных решений или для всего их комплекса. В зависимости от темы, цели, задач и объема исследования следует различать расчеты, осуществляемые по типовым методикам, и расчеты, для которых они не могут быть применены. В тех случаях, когда эффективность невозможно рассчитать по типовой методике, она определяется косвенно.

Весь раздел представляет собой абсолютную *практическую новизну*. Во время защиты ВКР особо приветствуется наличие акта о внедрении результатов исследования в прак-

тику деятельности конкретного предприятия, оформленного в установленном для предприятия порядке.

Объем данного раздела в ВКР должен составлять 15-20 страниц печатного текста.

В бакалаврской работе каждая глава должна заканчиваться **выводами**, т.е. суждениями, а точнее умозаключениями, сделанными на основе анализа теоретического и/или эмпирического материала. Выводы должны содержать оценку соответствия результатов поставленным целям и задачам исследования. Логика построения основных глав может варьироваться в зависимости от исследуемой проблемы.

При написании каждой из частей работы важно не допускать случаев необоснованного заимствования фрагментов текстов, написанных иными авторами, нельзя выдавать чужие фразы, выводы, результаты исследования за свои собственные. Подобные способы составления текста ВКР приводят лишь к снижению показателя его оригинальности при проверке в системе «Антиплагиат» и свидетельствует о несамостоятельности исследования.

3.2.7 Заключение

В заключении формулируются краткие выводы и итоги разработки выпускной квалификационной работы, отражающие состояние разработанности исследуемых задач, результаты анализа конкретной функциональной деятельности, выявленные недостатки и предлагаемые пути их устранения.

Выводы должны представлять собой не простой перечень полученных результатов проведенного исследования, а их итоговый синтез, т.е. формулирование того нового, что вынесено автором в ходе изучения и решения проблемы. Это последовательное, логически стройное изложение полученных итогов и их прямое соотношение со сформулированными во введении целью и задачами, теоретической и практической значимостью и ценностью. Анализ производится как всей работы в целом, так и отдельных разделов, согласно структуре выпускной квалификационной работы, отражённой во введении.

Рассматриваются предлагаемые в рекомендательной части мероприятия и их перспективы внедрения на объекте проектирования. Основные практические результаты рекомендуется представить в виде нумерованного списка, в котором будет такое же количество пунктов, сколько их сформулировано в перечне задач (от 5 до 7). На каждую сформулированную задачу нужно привести два-три предложения наиболее значимых полученных обобщений, важнейших причинно-следственных результатов, разработанных авторских предложений, итогов расчетов и т.п.

Заключение строится как авторская аннотация выполненных работ с указанием экономической значимости предлагаемых решений, предусматривает также обобщенную итоговую оценку выполненной работы по итогам изучения проблемы и возможный задел на будущее.

Следует иметь в виду, что данный раздел рекомендуется рассматривать как основу для последующего выступления перед государственной экзаменационной комиссией с презентацией результатов ВКР.

Слово «ЗАКЛЮЧЕНИЕ» записывают в виде заголовка (симметрично тексту) прописными буквами. Объем этого раздела работы составляет от 2 до 3 страниц.

3.2.8 Список использованных источников

Список использованных источников оформляется в строгом соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления» и составляется в алфавитном порядке. В список включаются все информационные источники, которые были использованы обучающимся при разработке ВКР, в том числе и электронные. В него также могут быть включены материалы предпри-

ятий, специализированных исследовательских фирм, ассоциаций, а также наименования и web-адреса интернет-ресурсов.

Список должен содержать не менее 35 источников. На каждый источник в списке литературы должна иметься сноска или ссылка в тексте ВРК. Ссылки на источники информации, из которых были заимствованы те или иные фразы, предложения, результаты и прочее, оформляются в виде цифры, заключенной в квадратные скобки (например, [2] если ссылка на один источник, [3–6] или [3, 5, 6] – если ссылка одновременно на несколько источников), где значение цифры – это порядковый номер соответствующего информационного источника в списке литературы. Если фраза или предложение приводятся полностью и дословно, они ставятся в кавычки и после цифры в квадратных скобках обязательно проставляется номер страницы или страниц, на которых присутствует эта фраза в указываемом источнике (например, «новизну следует искать не в новых формулировках старых мыслей, а в новых смыслах, которые могут быть приданы даже старым формулировкам» [1, С.1489]). Это касается также и приводимых полностью из других источников рисунков, графиков и таблиц.

Список источников оформляется в соответствии с выходными данными в следующем порядке:

I. Нормативные правовые документы;

II. Научная и учебная литература;

III. Периодические издания (газеты, журналы);

IV. Иностранные издания;

V. Ресурсы сети Интернет.

Внутри каждого блока используется алфавитный порядок. Включенная в список литература нумеруется сплошным порядком от первого до последнего наименования.

Строгого требования разбивки всех источников на указанные блоки в самом списке используемых источников не выдвигается. В настоящее время более **приветствуется** приведение списка источников без разбиения на блоки, со строгим соблюдением одного условия: источники на латинице приводятся первыми в алфавитном порядке по первым буквам фамилии автора (или названия источника, изданного под редакцией или не имеющего прямого указания на автора), а за ними – на кириллице, также в алфавитном порядке, со сквозной нумерацией от начала до конца списка.

Приветствуются ссылки на опубликованные работы автора ВКР – статьи, тезисы, опубликованные доклады и пр. Их приводят в общем перечне источников к ВКР.

Использование хотя бы 1-2 иностранных источников является **обязательным**. Все иностранные источники представляются на языке издания.

Ссылки на источники, заимствованные из сети Интернет оформляются как изданные в обычной печатной версии. В описании источников, имеющих и печатную, и электронную версии (на CD-дисках или в сети Интернет) представления, приоритет в списке источников ВКР отдается их печатным версиям. Те же источники, которые имеют только электронное представление, приводятся по фамилии автора и/или названию публикации в общей алфавитной последовательности, и сопровождаются точной и полной адресной ссылкой к данному источнику.

Пример оформления элементов списка использованной литературы представлен в Приложении П.

3.2.9 Приложения

Приложения к выпускной квалификационной работе содержат дополнительную, вспомогательную и уточняющую информацию к ВКР, излишне загромождающую основной текст работы. Это могут быть документы, таблицы с обширным статистическим материалом, анкеты, списки, схемы, распечатки, фотографии, использование которых в тексте ВКР нарушает логическую стройность изложения. Приложения помещаются в конце ВКР, после списка источников. Главная функция приложений - дополнительно конкретизиро-

вать и иллюстрировать содержащиеся в основном тексте ВКР положения, подтверждать полученные в ходе статистических расчетов данные и т.п.

По форме приложения могут представлять собой текст, таблицы, графики, карты, фотографии, электронные документы, любые иные материалы. По содержанию приложения очень разнообразны: копии подлинных документов, выдержки из отчетных материалов, производственные планы и протоколы, отдельные положения из инструкций и правил, ранее неопубликованные тексты, переписка и т.п. Также в приложение выносятся самостоятельно составленные автором ВКР объемные таблицы, иллюстрации. Рекомендуется помещать в приложение исходные статистические данные, если на их основании в работе были проведены специальные расчеты. При необходимости, в приложение возможно вынести не принципиальные для основного массива ВКР текстовые материалы, части теоретических обобщений, результаты анализа литературы и т.п.

Каждое приложение должно иметь свой порядковый номер и название. В тексте ВКР обязательно должны быть сделаны ссылки на каждое приложение, которые также как и текст работы, должны быть внутренне логично и последовательно организованы, как правило, в последовательности встречаемости в основном тексте ВКР ссылок на них.

Требования к оформлению приложений в соответствии с ГОСТ 7.32-2001 представлены в п. 4.8. Количество и объем приложений обычно ограничивается лишь здравым смыслом автора ВКР и не засчитывается в ее общем объеме.

3.3 Требования к содержанию демонстрационных материалов

Демонстрационные материалы включают в себя 8-12 страниц иллюстративного материала, отражающего основные тезисы, выносимые на защиту:

1. цель и задачи ВКР;
2. основные выкладки по теоретическому обоснованию выбранной темы, в том числе основные классификации, схемы, структуры;
3. результаты аналитического исследования, выполненного во второй части ВКР, в том числе динамику основных технико-экономических показателей объекта исследования, основные тенденции его развития, схему элементов микросреды, карты конкурентоспособности продукции и собственно предприятия, схемы каналов товародвижения, основные положения аналитического резюме и тому подобное;
4. результаты проектной деятельности в виде схем, таблиц, графиков, рисунков;
5. результаты планирования деятельности предприятия или прогноз развития отрасли, подотрасли, группы предприятий в условиях реализации предложенных проектных решений.

Основная цель подготовки демонстрационных материалов, сделать результаты проделанной работы более доступными для восприятия каждым членом экзаменационной комиссии, акцентировать внимание на определенных моментах, фиксирующих проблематику исследования, или самых важных элементах исследования, отражающих новизну и практическую значимость.

4 Технические требования по оформлению ВКР

4.1 Общие требования

Оформление – одна из важнейших стадий работы над текстом ВКР, который выполняется на стандартных листах формата А4 (210х297) в соответствии с ГОСТ 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления» (имеет первостепенное значение!) и ГОСТ 2.105-95 «Общие требования к текстовым документам».

Об оформлении рекомендуется думать по ходу работы над темой, в процессе создания черновой рукописи, а не откладывать все на последний момент. Соответствие оформления ВКР предъявляемым требованиям проверяется научным руководителем одновременно с содержательной частью работы.

Текст ВКР изготавливают способом набора на компьютере, распечатывают на офсетной белой бумаге с одной стороны листа формата А4. Отдельные таблицы и иллюстрации большого размера могут быть оформлены и подшиты в работу на листах формата А3 (такой лист считается как один в общей нумерации страниц работы, сгибается гармошкой до общего формата А4).

Весь текст ВКР должен быть набран в редакторе Microsoft Word одним шрифтом – Times New Roman, кегль (размер) 14 или 12, с междустрочным интервалом 1,5 (до 30 строк на странице). Только в Таблицах допускается снижение размера шрифта до 10 и интервала до 1.

Шрифт печати должен быть четким с одинаковой плотностью текста (в редких случаях, при необходимости, допустимо уплотнение шрифта в отдельных словах или строках не более чем на 0,2 пт), черного цвета средней жирности.

Текст ВКР следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: верхнее и нижнее – 2 см, левое – 3 см, правое – 1,5 см. Абзацный отступ («красная строка») должен быть одинаковым и составлять 1,25 см (пять печатных знаков) по всему тексту.

Выравнивание текста работы должно быть выполнено «по ширине», т.е. текст должен равномерно распределяться между левым и правым полями страницы. В работе возможно использование функции автоматического переноса слов, при этом следует учитывать, что Word не всегда правильно переносит слова в соответствии с правилами русского языка, и авто-переносы следует тщательно выверять.

Все страницы ВКР подлежат нумерации арабскими цифрами в правом нижнем углу страницы без точки в конце и без знака №. Первой страницей работы является титульный лист, второй и третьей – задание на ВКР, четвертой и пятой – реферат и abstract, которые включают в общую нумерацию страниц, но номера НЕ проставляют, таким образом, номера страниц в ВКР начинают проставлять с шестой страницы. Приложения должны иметь общую с остальной частью документа сквозную нумерацию страниц.

Опечатки, описки и графические неточности в самом крайнем случае допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской с последующим воспроизведением на том же месте исправленного текста машинописным или рукописным способом чернилами, пастой или тушью черного цвета. При выполнении ВКР необходимо соблюдать равномерную плотность, контрастность и четкость изображения по всему тексту: линии, буквы, цифры и знаки должны быть четкими и не расплывающимися.

Повреждения листов текстовых документов, помарки и следы не полностью удаленного прежнего текста (графики) не допускаются.

4.2 Язык и стиль изложения ВКР

Стиль изложения ВКР – это *стиль безличного монолога,* лишенного эмоциональной и субъективной окраски. Не принято использовать местоимение первого лица единственного числа «я», точку зрения автора обычно отражает местоимение «мы», например: «нами установлено», «мы приходим к выводу», и т.д. Благодаря такому стилю создается впечатление, что мнение автора как бы подкрепляется мнением стоящих за ним людей - научного руководителя, предшественников, коллектива. Кроме того, такая подача текста выглядит скромнее, позволяя автору не выдвигать себя на первый план. Для того чтобы разнообразить текст, конструкции с местоимением «мы» могут заменяться неопределенно-личными предложениями: «с целью установления истинности утверждении был проведен опрос».

Принцип точности научной речи должен быть ведущим принципом написания ВКР.

Лексические ошибки, связанные с неправильным выбором слов, чреваты смысловым искажением и потому значительно ухудшают текст. Естественно, текст становится менее понятным и при излишней книжной витиеватости языка, и при избыточном и не вполне грамотном использовании иностранных слов. Текст должен отвечать требованию единства терминологии, т.е. терминологического единообразия. Следует избегать использования терминов-синонимов; например «общественный уклад» и «социальный уклад». Значительно ухудшают стиль слова, произведенные из иностранных по правилам словообразования русского языка (например, «диджитальный» вместо «цифровой»), и наоборот, слова, образованные из русских слов на манер иностранных («читабельный», вместо - понятный, ясный, простой для прочтения).

Помимо точности словоупотребления текст ВКР требует *ясности изложения.* Нередко в тех случаях, когда сам автор не вполне четко понимает, что он хочет сказать, он формулирует свою мысль намеренно неясно. Не следует наполнять текст работы излишними наукообразными оборотами и терминами. Неясность может возникать и из-за неправильного порядка слов в предложении.

Еще одним требованием, предъявляемым к научному тексту, является *краткость.* Это не означает, что предложения в тексте должны быть односложными. Просто не следует использовать слова и выражения, которые не имеют смысловой нагрузки, а также повторы, слова-паразиты, излишнюю конкретизацию.

Пример: *Фраза:* «В настоящее время современный HR-менеджер должен знать несколько иностранных языков» *Ошибочность фразы* в том, что она содержит неоправданное утроение указания на время (настоящее, современный, HR).

Принципы краткости и ясности нарушаются и в тех случаях, когда имеет место бессмысленное параллельное употребление русских и иностранных синонимичных слов, например, «форсировать ускоренными темпами», «промышленная индустрия», «управление менеджментом организации».

Текст ВКР должен быть максимально *четким* и не допускать различных толкований. Поэтому если в работе принята специфическая терминология, то в конце ВКР (перед списком литературы) должен быть перечень принятых терминов с соответствующими разъяснениями. Перечень включают в содержание ВКР.

Наименования, приводимые в тексте документа и на иллюстрациях или в таблицах, должны быть одинаковыми.

Итак, в тексте ВКР **не допускается**:

1. применять обороты разговорной речи, техницизмы, профессионализмы;
2. применять произвольные словообразования;
3. применять сокращения слов, кроме установленных правилами русской орфографии, соответствующими государственными стандартами, а также в данном документе;
4. сокращать обозначения единиц физических величин, если они употребляются без цифр, за исключением единиц физических величин в таблицах и в расшифровках буквенных обозначений, входящих в формулы и рисунки;
5. использовать в тексте математический знак минус (-) перед отрицательными значениями величин (следует писать слово «минус»);
6. применять без соответствующих числовых значений математические знаки, например: > (больше), < (меньше), = (равно), > (больше или равно), < (меньше или равно), ф (не равно), а также знаки № (номер), % (процент).

Числовые значения величин с обозначением единиц физических величин и величин счета следует писать цифрами, а число без обозначений единиц физических величин и единиц счета от единицы до девяти - словами.

Если в тексте выпускной работы приводится ряд числовых значений, выраженных в одной и той же единице физической величины, то её указывают только после последнего числового значения, например: 1; 1,5; 2 тыс. руб.

Если в тексте документа приводят диапазон числовых значений физической величины, выраженных в одной и той же единице физической величины, то обозначение единицы физической величины указывается после последнего числового значения диапазона, например: от 1 до 5 мм, от 10 до 100 кг, от плюс 10 до минус 40 °С.

Недопустимо отделять единицу физической величины от числового значения (переносить их на разные строки или страницы), кроме единиц физических величин, помещаемых в таблицах, выполненных машинописным способом.

Приводя наибольшие или наименьшие значения величин, следует применять словосочетание «должно быть не более (не менее)». Приводя допустимые значения отклонений от указанных норм, требований, следует применять словосочетание «не должно быть более (менее)». Например, «стоимость обучения, при существующем уровне инфляции, в следующем году не должна подняться более, чем на 2 000 руб.».

Настоятельно рекомендуем добиваться максимально возможного стилистического уровня и лексической грамотности текста ВКР, поскольку стиль и грамотность служат показателями как общей культуры обучающегося, так и степени его проникновения в суть проблемы.

4.3 Оформление текстовых материалов

4.3.1 Оформление заголовков

Наименования структурных элементов ВКР «РЕФЕРАТ», «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ» служат заголовками структурных элементов ВКР и печатаются большими буквами симметрично к тексту (по центру строки).

Основная часть выпускной квалификационной работы состоит из разделов, подразделов, пунктов и подпунктов (при необходимости). Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей пояснительной записки к ВКР, обозначенные арабскими цифрами без точки и записанные с абзацного отступа. Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из номера раздела и подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точки не ставится.

Нумерация пунктов должна быть в пределах раздела, и номер пункта должен состоять из номеров раздела, подраздела и пункта, разделенных точками. Пункты могут не иметь заголовков и при необходимости могут быть разбиты на подпункты. При делении текста на пункты и подпункты необходимо, чтобы каждый пункт содержал законченную информацию. Дальнейшая детализация разделов и подразделов не рекомендуется.

Если раздел состоит из одного подраздела, то подраздел не нумеруется. Если подраздел состоит из одного пункта, то пункт не нумеруется. Наличие одного подраздела в разделе эквивалентно их фактическому отсутствию.

Названия разделов (глав), подглав работы должны быть оформлены полужирным шрифтом, кегль которого должен быть таким же, как и основной текст.

Заголовки разделов следует записывать прописными буквами с абзацного отступа без выделения, заголовки подразделов также следует записывать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая, выравнивая по ширине. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Переносы слов в заголовках не допускаются. Пример оформления приведен ниже.

Если текст ВКР напечатан через 1,5 интервала 14 кеглем, то это значит, что расстояние между заголовком и текстом равно удвоенному интервалу, то есть равному 3,0. Расстояние между заголовками раздела и подраздела - 2 интервала.

Пример:

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
(2 интервала)

1.1 Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий
(2 интервала)

1.1.1 Понятие мотивации
(3 интервала)

Одними из основных функций современного менеджмента, направленных на повышение эффективности труда персонала организации, является мотивация и стимулирование персонала [15].

Каждую структурную часть и каждый раздел ВКР необходимо начинать с новой страницы. Рекомендуется не допускать «висящих строк», когда конечные несколько слов абзаца переходят на следующую страницу. Также недопустимы в качестве «висящих строк» названия заголовков, текст к которым идет на следующей странице.

4.3.2 Оформление перечислений и списков

В тексте ВКР могут быть приведены перечисления, которые рекомендуется оформлять следующим образом.

Если перечисления состоят из отдельных слов или словосочетаний, то они пишутся в строчку и оформляются с помощью нумерации арабскими цифрами или буквами, и отделяются запятыми.

Пример:

Выявлены следующие формы конкурентного преимущества ООО «РусМега», основанные на экономических факторах: а) относительная развитость рынка сотовой связи; б) объективные факторы, стимулирующие спрос; в) экономический потенциал.

Если перечисления состоят из развернутых фраз со своими знаками препинания, то элементы перечисления пишутся со строчной буквы и разделяются точкой с запятой. После последней записи перечисления ставится точка.

Перед каждым перечислением следует ставить дефис или, при необходимости ссылки в тексте документа на одно из перечислений, строчную букву (за исключением ё, з, о, ч, ь, й, ы, ь) после которой ставится скобка. Для дальнейшей детализации необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скобка, а запись производится с абзацного отступа.

Все элементы перечисления в целом должны грамматически подчиняться вводному предложению, которое предшествует перечислению.

Пример:

Выявлены следующие формы конкурентного преимущества ООО «РусМега», определяющие развитие организации в ближайшее время:

а) конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах:

1) относительная развитость рынка сотовой связи;
2) объективные факторы, стимулирующие спрос;
3) экономический потенциал;

б) конкурентные преимущества структурного характера;

в) конкурентные преимущества, связанные с развитием инфраструктуры рынка.

4.3.3 Оформление количественных и порядковых числительных

Количественные и порядковые числительные записываются *арабскими цифрами*. Если при числительном даются в сокращенном обозначении единицы величин (единицы меры, длины, массы, объема и т.п.), то после их сокращений точка не ставится, например: 28 кг, 5 л, 8 см и т.д. При перечислении однородных величин и отношений сокращенное обозначение единицы величины ставится только после последнего числа. *Римскими цифрами* записываются порядковые числительные в отношении веков, столетий, разрядов и рангов, например: IV курс, XX век (не: XX-й век).

4.3.4 Оформление сокращений и аббревиатур

Сокращения и аббревиатуры в ВКР рекомендуется использовать только те, которые:

– являются общепринятыми (Приложение Р);

– приняты в российских и международных стандартах (например, стандартные обозначения категорий номеров и типов размещения в отелях, типов питания и т.п.);

– принятые аббревиатуры официальных учреждений, организаций, стран мира и международных организаций, в т.ч. номенклатурные обозначения юридических статусов предприятий (например: ООО «Инвест», ФГБОУ ВО «РГУТИС», США);

– утверждены для размерностей в Международной системе единиц СИ;

– используются для указания монет и денежных единиц;

– используются для сокращенного обозначения отдельных профессий, научных степеней и званий непосредственно перед фамилиями их обладателей (например: инж. – инженер, акад. – академик, проф. – профессор, доц. – доцент, д.э.н. – доктор экономических наук, к.т.н. – кандидат технических наук и т.п.);

– являются устойчивыми словосочетаниями, в которых аббревиатура (как правило, иностранного происхождения) используется одновременно со словом (обычно перевод последнего слова), которое входит в данную аббревиатуру (например, DVD-диск, PIN-код, язык HTML, IP-протокол, SMS-сообщение, VIP-персона, ГИС-система, ГИС-технологии и т.п.).

4.3.5 Оформление цитат и ссылок на рисунки и таблицы

Если **цитата** полностью воспроизводит предложение цитируемого текста, она начинается с прописной (большой) буквы. Если цитата включена на правах части в предложение авторского текста, она пишется со строчной (маленькой) буквы. Если в цитату вошла только часть предложения цитируемого источника, то либо после кавычки ставится многоточие и цитата начинается с маленькой буквы, либо цитата начинается с большой буквы и заканчивается многоточием. Цитата начинается со строчной буквы и тогда, когда она

органически входит в состав предложения, независимо от того, как она начиналась в источнике.

Все приводимые в ВКР цитаты, выдержки и другие ссылки на первоисточники должны быть надлежащим образом оформлены. Например, ссылка [5, с. 12] означает, что использован информационный источник под номером «5» в списке литературы, и ссылка делается на страницу «12». [48, с. 52-60] - означает ссылку на 9 страниц текста из источника под номером «48», [2-4] - поясняет ссылку на 3 источника без указания страниц. Наличие ссылок подтверждает работу автора с литературными источниками и в этом смысле является ***обязательным*** элементом ВКР.

Ссылки в тексте на номер рисунка, таблицы, страницы, главы пишут сокращенно и без значка №, например: рис. 1.1, табл. 2.3, с. 23, гл. 2.1.; «как видно из рис. 2.2, ...», «данные табл. 1.1 показывают, что...» и т.д. Ссылки на разделы, пункты, формулы, перечисления следует указывать их порядковым номером, например: «... в разделе 4», «... по п. 3.3.4». «... перечисление а», «... в формуле (3)».

Ссылку в тексте на отдельный раздел работы, не входящей в общую систему нумерации основного содержания ВКР, заключают в круглые скобки, и используют сокращение «см.»; например: (см. приложение А).

Непреложным требованием к любым научно-исследовательским работам является то, что на каждый размещенный рисунок, таблицу, приложение к работе в самом тексте должны быть ссылки, поясняющие какую часть, какое утверждение или предложение они иллюстрируют или дополняют.

При крайней необходимости, в тексте ВКР могут иметься подстрочные ссылки (**сноски**), которые печатают с абзацного отступа арабскими цифрами без скобки и размещают выше текста строки (верхний регистр). От основного текста сноска отделяется сплошной короткой чертой. Нумерация ссылок осуществляется в последовательном порядке в пределах каждой страницы. На каждой следующей странице нумерацию ссылок начинают с первой. Допускается вместо цифр выполнять сноски звездочками, но применять не более четырех звездочек.

4.4 Оформление рисунков

ВКР может содержать иллюстрации – графики, схемы, модели, диаграммы, фигуры, карты, фотографии и т.п. Все эти графические материалы обозначаются собирательным термином «Рисунок». Размещают рисунок в тексте ВКР после того абзаца, в котором имеется ссылка на него. Если рисунок не помещается на той странице, где на него сделана ссылка, то он размещается на следующей странице.

Каждый рисунок (иллюстрации), за исключением иллюстраций приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1». Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой. Например, первый рисунок второго раздела обозначается «Рисунок 2.1».

Слово «рисунок» и его наименование располагают под рисунком посередине строки. Точка в конце названия не ставится (п. 6.5.4 ГОСТ 7.32-2001). Название не подчеркивают, не выделяют ни курсивом, ни полужирным начертанием. Название рисунка должно четко отражать и пояснять его содержание. ***Недопустимо*** размещение на рисунке двух названий – в верхней части и собственно названия рисунка с его порядковым номером под самим рисунком (часто так неправильно оформляют диаграммы).

При необходимости название рисунка сопровождают (дополняют) объяснительными данными – подрисуночной подписью (например, расшифровкой условных обозначений на самом рисунке), которая может быть представлена текстом, набранным через одинарный интервал, кеглем 12. В таком случае слово «Рисунок» и наименование рисунка помещают после пояснительных данных.

Ниже приведены два примера оформления рисунков.

Пример 1.

Организационная структура АО «Волгострой» изображена на рисунке 1.

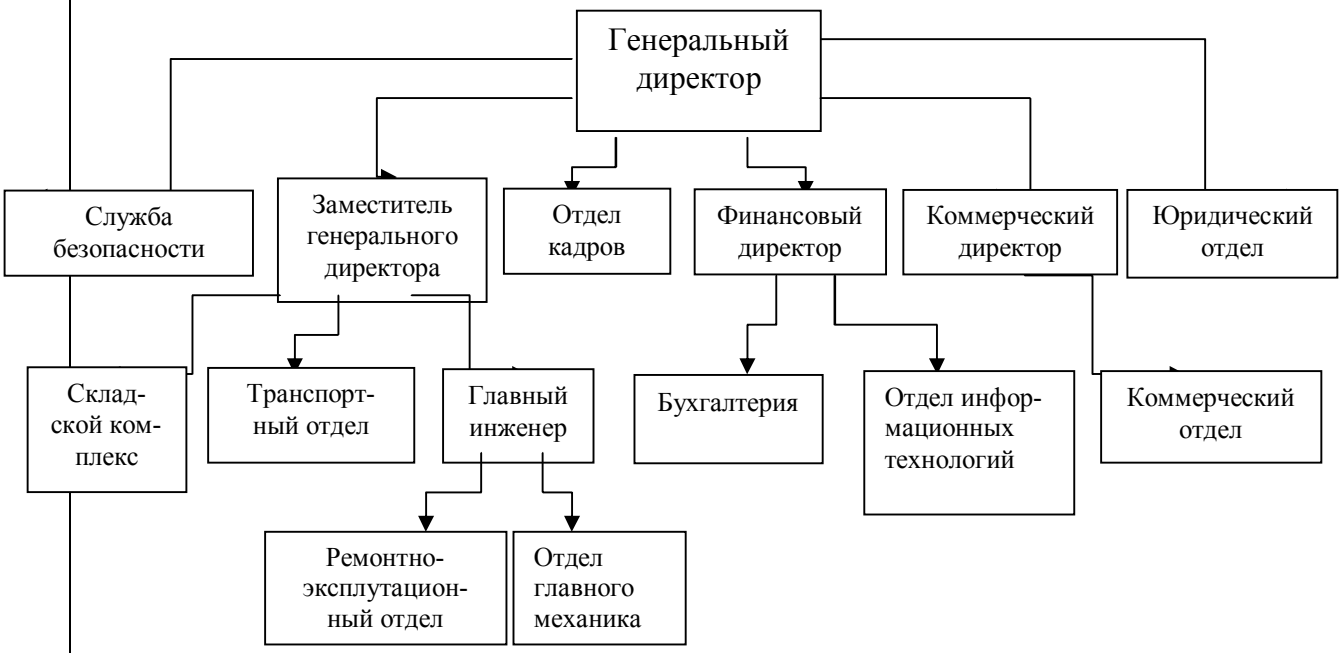


Рисунок 1 - Организационная структура предприятия АО «Волгострой»

Пример 2.

Из рисунка 9, отражающего структуру резюме соискателей, мы можем сделать вывод, что чаще всего ищут работу в продажах и в начале любой профессиональной карьеры.

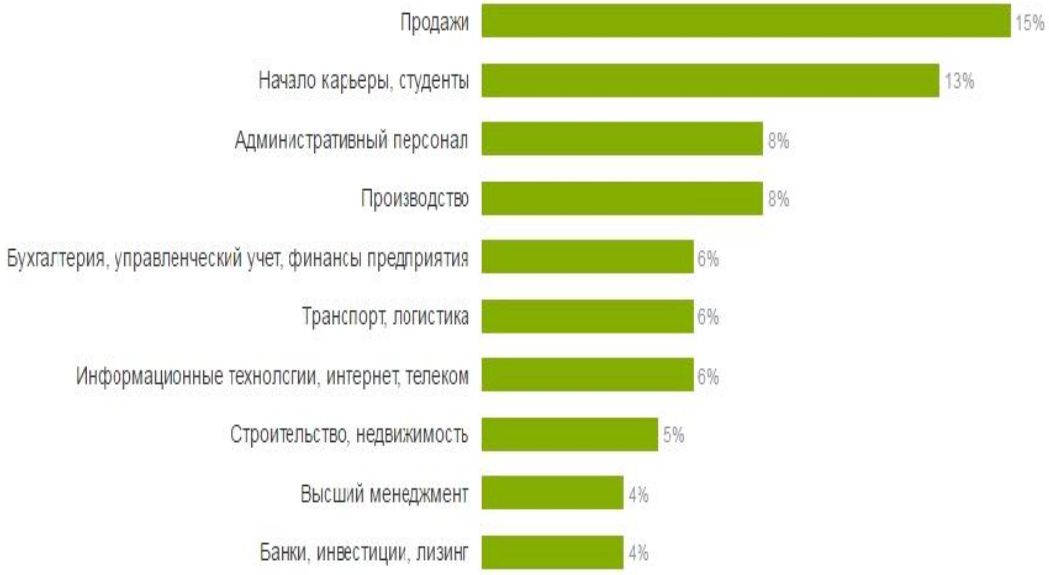


Рисунок 9.1 - Структура резюме по профессиональным сферам

На все рисунки в тексте ВКР должны быть ссылки, которые даются по типу: «...в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела.

Иллюстрации вспомогательного характера, на которые в тексте нет ссылок, допускается давать в виде приложений. Иллюстрации каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Например, рисунок А.2.

Между текстом и рисунком, а также рисунком и подписью к нему делается один межстрочный интервал.

4.5 Оформление таблиц

Статистический и иной цифровой материал, или при необходимости в сопоставлении определенных показателей, а также определенные текстовые сравнения и характеристики, могут быть оформлены в виде таблиц. Таблица представляет собой такой способ подачи информации, при котором цифровой или текстовой материал группируется в строки и графы, отделены друг от друга вертикальными и горизонтальными линиями. Обычно таблица как элемент содержания ВКР состоит из следующих элементов: порядкового номера и тематического заголовка (названия), боковика, заголовков и подзаголовков граф, горизонтальных строк и вертикальных граф (колонок), пересечение которых формирует основную часть таблицы (прографку).

Таблицу следует располагать в тексте ВКР непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. Таблицу размещают после первого о ней упоминания (со ссылкой к ней) в тексте таким образом, чтобы ее можно было читать без поворота переплетенного блока ВКР или с поворотом по часовой стрелке (в случае горизонтального размещения таблицы во весь размер листа А4). На все таблицы должны быть ссылки в тексте. При ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Название таблицы, при его ***обязательном*** наличии (отсутствие названия ***не допускается***), должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Оно помещается над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире. Слово «Таблица» пишется полностью (например: Таблица 3 - Доходы предприятия). Точка в конце названия не ставится. Название не подчеркивают, не выделяют ни курсивом, ни полужирным начертанием.

Таблицы следует нумеровать арабскими цифрами сквозной, нумерацией. Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенный точкой.

Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Если в документе одна таблица, то она должна быть обозначена «Таблица 1» или «Таблица В.1», если она приведена в приложении В.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы в единственном числе, а подзаголовки граф - со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Графы таблиц должны быть пронумерованы. Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа документа. Горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки таблицы, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей.

Заголовки и подзаголовки боковика и граф пишут в единственном числе в именительном падеже. Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями ***не допускается***.

Графу «Номер но порядку» в таблицу включать ***не допускается***. При необходимости нумерация показателей, параметров или других данных порядковые номера следует указывать в первой графе (боковике) таблицы непосредственно перед их наименованием. Перед числовыми значениями величин и обозначением типов, марок и т.п. порядковые номера не проставляют (и.4.4.8 ГОСТ 2.105-95). Пример оформления таблицы приведен ниже.

Пример

свободная строка

Таблица 4.5.1 - Основные показатели ООО «Мехмашпресс» за 2014-2016 годы

свободная строка

Показатель	2014	2015	2016	Темп роста	
				2015/2014	2016/2015
1. Денежная выручка, тыс. руб.	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
2. Среднесписочная численность, чел.	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
3. Стоимость основных средств, тыс. руб.	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
4. Расходы на оплату труда, тыс. руб.	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
5. Среднемесячная зарплата, руб.	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
6. Производительность труда, тыс. руб.	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
7. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
8. Прибыль/убыток от продаж, тыс. руб.	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
9. Фондоотдача, руб.	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
10. Рентабельность продаж, %	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
11. Чистая прибыль, тыс. руб.	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx

свободная строка

Нумерация граф таблицы арабскими цифрами допускается, когда в тексте документа имеются ссылки на них, при делении таблицы на части, а также при переносе таблицы на следующую страницу.

Таблицу с большим количеством строк можно переносить на другой лист. В данном случае название помещают только над ее первой частью, и вставляют линейку с номерами колонок. На следующей странице пишут «Продолжение таблицы» (или «Окончание таблицы» на том листе, где она заканчивается). Линейка необходима только в случае переноса таблицы на другую страницу. В противном случае ее не вставляют в подзаголовок граф.

Если графы таблицы выходят за формат страницы, её также делят на части, помещая одну часть под другой или рядом, при этом в каждой части таблицы повторяют её головку или боковик. В этом случае допускается головку и боковик таблицы заменять соответственно номером граф и строк. Для этого нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. Слово «Таблица...» указывают один раз над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продолжение таблицы...» с указанием номера таблицы также слева над ней. Название при этом помещают только над первой частью таблицы, нижнюю горизонтальную черту, ограничивающую таблицу, не проводят.

Ниже приводится пример переноса таблицы в соответствии с требованиями ГОСТ 7.32-2001, строки которой не помещаются в ширину листа.

Цифры в графах таблиц должны проставляться так, чтобы разряды чисел во всей графе были расположены один под другим, если они относятся к одному показателю. В одной графе должно быть соблюдено, как правило, одинаковое количество десятичных знаков для всех значений величин (и. 4.4.22 ГОСТ 2.105-95).

Пример

Таблица 4.5.2 – Динамика основных показателей ООО «Мехмашпресс»

Показатель	Отчетный период				
	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
1	2	3	4	5	6
1	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
2	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
3	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
4	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
5	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
6	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
7	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
8	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
9	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx

Продолжение таблицы 4.5.2

Показатель	Отчетный период			
	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
1	7	8	9	10
1	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
2	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
3	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
4	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
5	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
6	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
7	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
8	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx
9	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx

Недопустимо разрывать таблицу между страницами таким образом, чтобы на первой странице оставались ее название и/или заголовки, а на следующую страницу переносилась прографка.

Если повторяющийся в разных строках графы таблицы текст состоит из одного слова, то его после первого написания допускается заменять кавычками; если из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «То же», а далее кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических и химических символов ***не допускается***. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводят, то в ней ставят прочерк.

В таблицах рекомендуется использовать одинарный межстрочный интервал, размер шрифта (кегль) – от 12 до 14, в отдельных случаях в объемных таблицах допустимо снижение кегля до 10. Высота строк в таблице должна быть не менее 8 мм.

Таблицы слева, справа, сверху и снизу, как правило, ограничиваются линиями. Горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки таблицы, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей. Головка таблицы всегда должна быть отделена от остальной части таблицы линией, как в следующем примере.

Пример.

Таблица 4.5.3 - Пример оформления данных, измеряемых в одних величинах, в таблице без горизонтальных и вертикальных линий

В метрах

Показатель	Значение для экскаватора тина			
	ЭКЛ 1,2	ЭКО 1,7	ЭКО 1,2	ЭКО 2,0
Глубина копания, не менее	1,29	1.70	1,2*	2.0*
Ширина копания	0,25	-	0,4: 0,6; 0,8	0,6**: 0,9; 1,0

* При наименьшем коэффициенте заполнения.
** Для экскаваторов на тракторе Т-130.

Оформление таблиц в ВКР должно соответствовать ГОСТ 1.5 и ГОСТ 2.105.

При наличии в документе небольшого по объему цифрового материала его нецелесообразно оформлять таблицей, а следует давать текстом, располагая цифровые данные в виде колонок (п. 4.4.25 ГОСТ 2.105-95).

4.6 Оформление примечаний

В примечаниях приводят документы, необходимые пояснения или справочные данные к содержанию текста, таблиц или графического материала. Примечания следует помещать непосредственно после текстового, графического материала или в таблице, к которым относятся эти примечания. Если примечание одно, то после слова «Примечание» ставится тире и примечание печатается с прописной буквы. Одно примечание не нумеруют. Несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами без проставления точки. Примечание к таблице помещают в конце таблицы над линией, обозначающей конец таблицы.

4.7 Оформление формул

При необходимости, в ВКР могут быть приведены формулы, оформление которых также подчиняется определенным правилам. Формулы, особенно большие, длинные, изобилующие математическими знаками, необходимо помещать на отдельных строках, последовательно одна под другой. Для экономии места несколько коротких однотипных формул можно подать в одной строке, а не одна под другой. Небольшие и не имеющие принципиального значения формулы можно размещать в тексте. Те формулы, на которые придется ссылаться в дальнейшем, следует пронумеровать, а те, на которые ссылок не будет, нумеровать не нужно, чтобы не загромождать текст. Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например, «... в формуле (1)».

Порядковые номера формул обозначают арабскими цифрами в круглых скобках у правого края страницы без точек. Если номер не помещается в одной строке с формулой, то его располагают в следующей строке ниже формулы. При переносе формулы ее номер ставится на уровне последней строки. Номер формулы-дроби располагают посередине основной горизонтальной черты формулы.

Производные от приведенной ранее основной формулы целесообразно нумеровать арабской цифрой и строчной буквой русского алфавита, которая пишется слитно с цифрой; например: (9а), (13б).

Порядок изложения в ВКР математических уравнений такой же, как и формул. Формулы и уравнения в выпускной квалификационной работе рекомендуется выполнять с пользованием возможностей редакторов формул MathType, Equation Editor или Microsoft Equation.

В пакете Microsoft Office система Microsoft Word (вып. 2007 г. и позже) позволяет в режиме «Вставки» внедрить в текст любые математические формулы. Для этого в откры-

том документе Microsoft Word 2007 необходимо выбрать вкладку «Вставка», в блоке «Символы» выбрать пиктограмму «Формула», строку «Вставить новую формулу». В строке, где будет стоять курсор, появится поле «Место для формулы» для записи математического формульного выражения:

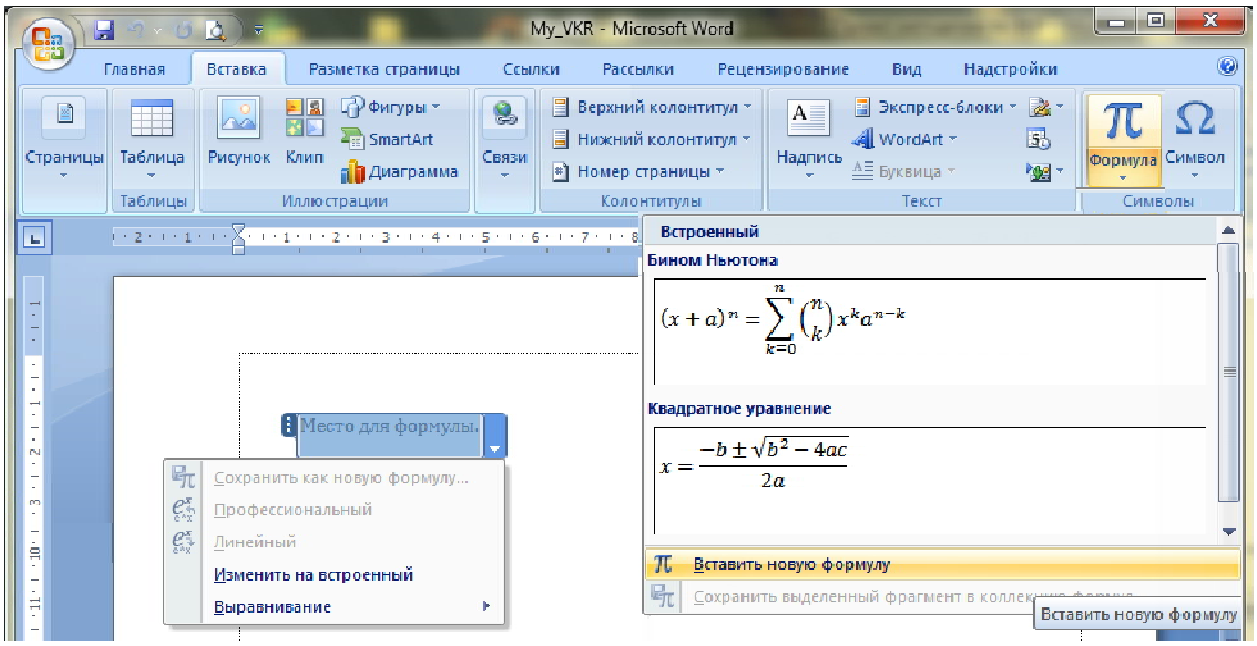


Рисунок 4.7.1 – Общий вид инструментария «Вставка формулы» для документа Microsoft Word 2007

При нажатии на появившейся в тексте работы панели «Место для формулы» в верхней части страницы откроется конструктор формул «Работа с формулами», позволяющий сформировать любую математическую структуру с любыми необходимыми символами и операторами:

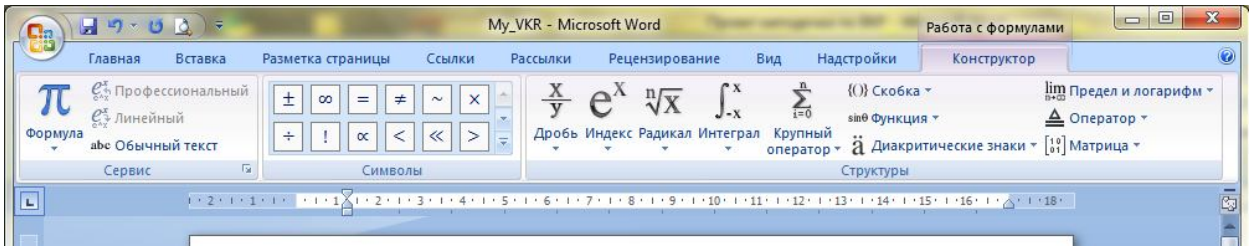


Рисунок 4.7.2 – Общий вид конструктора «Работа с формулами» в документе Microsoft Word 2007

4.8 Оформление приложений

По ГОСТ 7.32-2001 в тексте работы на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте.

Приложения могут предваряться собственной титульной страницей с напечатанным по центру страницы заглавными буквами словом «ПРИЛОЖЕНИЯ». На этой же странице можно привести и список приложений с их названиями – своеобразное содержание данного информационного блока ВКР. В таком случае список приложений может не выноситься в общее содержание работы, размещаемое в ее начале.

Каждое приложение должно начинаться с нового листа (страницы) с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения (тематического заголовка, который размещается на следующей строке по центру страницы), а под ним в скоб-

ках для обязательного приложения пишут слово «обязательное», а для информационного - «рекомендуемое» или «справочное».

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё. 3, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность, например: «Приложение Б». Допускается обозначение приложений буквами латинского алфавита, за исключением букв L и О. В случае полного использования букв русского и латинского алфавитов допускается обозначать приложения арабскими цифрами. Если в документе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна продолжать общую нумерацию страниц основного текста ВКР.

Размещаемые в приложениях иллюстрации и таблицы оформляются именно как отдельные приложения, не содержат слов «Рисунок» или «Таблица».

Связь основного текста с приложениями осуществляется посредством ссылок, которые употребляются со словом «смотри»; например: (см. Приложение А).

4.9 Проверка ВКР в системе «Антиплагиат»

Все ВКР перед их допуском к защите проходят проверку на процент оригинальности (заимствований) текста в электронной системе «Антиплагиат». К защите допускаются только те ВКР, процент оригинальности авторского текста которых соответствует утвержденному заведующим кафедрой нормативу. Ежегодно норматив может пересматриваться, но в любом случае процент оригинальности работы не может быть ниже 50-65. Проверка сначала осуществляется самим студентом, затем ответственным лицом кафедры. Справка с результатами проверки подписывается студентом и ответственным лицом кафедры.

Использование скрытого текста, скрытых символов, замены русских букв английскими (или другими) и другие попытки «обойти» систему «Антиплагиат», расцениваются как оригинальность работы менее 40%.

5 Сопроводительная документация. Порядок защиты и оценивания ВКР

Организационная и содержательная подготовка к процедуре защиты ВКР предполагает подготовку рукописи работы студентом, предоставление ее для предварительного ознакомления научному руководителю, получение отзыва на работу от научного руководителя, прохождение предварительной защиты, подготовку необходимых для самой защиты материалов – доклада, презентации, документации.

5.1 Оформление отзыва руководителя и рецензии на ВКР

Первым документом, который должен быть получен по итогам выполнения ВКР, является ***отзыв научного руководителя***. Данный документ отражает мнение научного руководителя об актуальности проведенного исследования, самостоятельности его выполнения студентом, регулярности процесса работы над темой, полноте ее раскрытия, оригинальности полученных результатов и содержательности сформулированных практических рекомендаций. Кроме того, в отзыве научного руководителя могут быть отражены сведения о зрелости дипломника как специалиста, о деловых качествах выпускающегося, его умении самостоятельно ставить и решать управленческие задачи, о склонности выпускника к поисковой работе, дана общая оценка готовности выпускника к профессиональной деятельности.

Научный руководитель - первая и самая главная инстанция, принимающая первичное решение о возможности защиты представленной ВКР, и на этом этапе разделяющая вместе со студентом ответственность за нее. Научный руководитель в своем отзыве должен также указать соответствующее значение оригинальности текста работы. Свой отзыв научный руководитель ВКР заверяет подписью.

Форма отзыва научного руководителя на ВКР представлена в приложении Е.

Наличие рецензии не является обязательным требованием для защиты ВКР бакалавра, поэтому кафедра не назначает рецензента на готовую ВКР (в отличие от защиты магистерской диссертации). Однако видится вполне разумным желание защищающихся получить дополнительную поддержку со стороны высококвалифицированных специалистов – работников предприятий и организаций, на базе предприятия которых обучающиеся проходили практику, выполняли ВКР.

В данном случае рецензент в своем отзыве на ВКР может отметить: актуальность темы; широту охвата и глубину разработки темы; степень использования первичных материалов предприятий и организаций, а также литературных источников по вопросам темы; соответствие выполненных расчетов, использованных методик, приведенных блок-схем, алгоритмов, графиков, моделей, диаграмм реальному процессу или задаче, а также - теоретическим положениям; качество и полноту графических материалов выпускной квалификационной работы; правильность и оригинальность выводов, степень их новизны и возможность практического использования. На основании вышеизложенного, рецензент делает общий вывод о качестве ВКР, формулирует критические замечания и рекомендации выпускнику, выставляет оценку проделанной студентом работе.

Форма отзыва рецензента на ВКР представлена в приложении Н.

5.2 Предзащита и допуск к защите ВКР

После получения отзыва научного руководителя студент предоставляет свою ВКР на кафедру в электронном и распечатанном виде для предзащиты на кафедре.

В назначенное время студент обязан явиться и доложить о результатах своей работы. Комиссия просматривает и оценивает соответствие подготовленной ВКР и демонстрационного (графического) материала заданию на выполнение ВКР, выслушивает доклад студента и задает вопросы по теме работы, дает рекомендации по содержанию доклада, тексту ВКР, демонстрационного (графического) материала; рассматривает результаты проверки ВКР на плагиат, принимает решение о возможности допуска студента к защите своей ВКР перед Государственной экзаменационной комиссией по защите выпускных квалификационных работ (ГЭК).

В случае отрицательной рекомендации комиссии по предзащите или решения о недопуске к защите на основании отрицательного отзыва научного руководителя, вопрос об этом рассматривается на заседании кафедры с участием научного руководителя и автора ВКР.

Получив рекомендацию к защите на ГЭК, студент обязан устранить выявленные во время предзащиты недоработки, замечания, окончательно оформить текст ВКР и сопутствующие материалы, сделать переплет работы и согласовать с научным руководителем текст своего доклада и структуру презентации.

5.3 Подготовка к защите ВКР

Подготовка к непосредственной защите ВКР на ГЭК предусматривает подготовку студентом экземпляра переплетенной ВКР, электронной ее версии, текста доклада, сопровождающей его презентации, при необходимости – раздаточных материалов.

Переплет ВКР. Окончательный вариант текста ВКР должен быть представлен в распечатанном и переплетенном виде. Рекомендуется оформить работу в твердом переплете.

Электронная версия ВКР. Студент должен перевести текст ВКР в формат .pdf, в виде одного файла записать на CD-диск или flash-носитель и сдать его ответственному лицу на кафедре. Электронная версия ВКР должна иметь собственное наименование латиницей или кириллицей (при этом длина наименования должна составлять не более 40 символов), образованное по следующему принципу:

<ФамилияИОстудента>_<номер_группы>

Пример:

ИвановИИ_35143-УП-1к.pdf

Для конверта с CD-диском готовится соответствующей формы титульный лист (Приложение С), который распечатывается и наклеивается на него (допускается сделать соответствующую надпись непосредственно на конверте ручкой с черными чернилами).

Доклад на защиту. К защите ВКР студент должен не только написать высококачественную работу, но и уметь защитить ее, так как иногда высокая оценка руководителя и рецензента снижается из-за плохой защиты. Успешная защита основана на хорошо подготовленном докладе.

Продолжительность доклада должна составлять не более 7–10 минут. За это время студент должен четко и кратко изложить перед членами ГЭК основные положения ВКР, используя при этом наглядный графический материал (презентацию, натурные образцы и т.п.).

Для того чтобы процедура защиты прошла наиболее успешно, и за отведенное на защиту время успеть раскрыть содержание и объем выполненной работы, рекомендуется составить доклад в письменном виде и согласовать его текст (и соответствующую ему презентацию) с научным руководителем.

В докладе следует отразить:

- ✓ актуальность темы исследования и наличие в ней нерешенных проблем;
- ✓ что являлось объектом и предметом изучения;
- ✓ что было определено в качестве цели исследования, и каковы задачи по ее достижению (задачи рекомендуется привести на слайде, но в докладе все их не озвучивать);
- ✓ какими методологическими подходами руководствовался автор при исследовании темы, каков был разработанный алгоритм исследования;
- ✓ каковы были выявлены проблемы и недостатки;
- ✓ какие методы и как использованы при изучении данных проблем;
- ✓ какие проведены оценки (качественные и/или количественные), расчеты, исследования;
- ✓ что сделано и предложено лично выпускником, какие новые результаты достигнуты в ходе исследования;
- ✓ каково практическое значение и эффективность предложенных автором разработок, идей, проектов, рекомендаций, степень их внедрения в производственный процесс;
- ✓ какие сделаны выводы и рекомендации по итогам выполненного исследования.

Такова общая схема доклада, более конкретно его содержание определяется совместно с научным руководителем. Практика показывает, что 7–10 минут доклада – равняются пяти полным страницам текста, напечатанного 14 шрифтом через одинарный интервал.

Текст доклада может быть подготовлен в письменном (печатном) виде, но выступать на защите рекомендуется, не зачитывая текст (возможно использование печатной версии доклада как своеобразной шпаргалки или опорного материала при докладе).

Не рекомендуется выносить текст доклада и в презентацию, т.к. зачитывание представленного на слайдах текста снижает общее представление о качестве выполненной работы и профессиональных навыках студента-выпускника.

Цифровые данные в докладе приводятся только в том случае, если они необходимы для доказательства или иллюстрации того или иного вывода.

Доклад должен быть кратким, содержательным и точным, опираться на обоснованные и лаконичные формулировки, завершаться выводами и предложениями, имеющими социальную и экономическую обоснованность.

Презентация к докладу на защиту. Текст доклада должен соотноситься с демонстрационным материалом, представляемым в виде презентации. Структура презентации в целом соответствует рекомендованной структуре доклада, но при этом не должна быть текстом самого доклада. Презентация призвана позволить показать значительно больше той информации, которую возможно донести до слушателей за короткое время доклада. Она должна дополнять, расширять и углублять озвучиваемую докладчиком информацию. Общее количество слайдов презентации не должно быть как избыточным, так и минимальным. В среднем количество слайдов может составлять от 7 до 12 страниц. Для подготовки презентации рекомендуется использовать корпоративные шаблоны ННГУ им. Н.И. Лобачевского.

На слайдах рекомендуется представить следующее:

- ✓ титульный слайд с указанием темы исследования, фамилии автора, научного руководителя, консультанта (если есть);
- ✓ слайд с формулировкой объекта, предмета и цели исследования;
- ✓ слайд с задачами исследования;
- ✓ серия слайдов, поэтапно раскрывающих процесс и алгоритм исследования с приведением полученных результатов;
- ✓ слайды с выводами и рекомендациями к ВКР;
- ✓ слайд с благодарностью за внимание.

Целесообразнее всего разместить и показать на слайдах разработанные автором структурно-логические схемы и модели, отдельные не громоздкие таблицы, базовые авторские определения, построенные оригинальные сравнительные и статистические диаграммы, карты, схемы, расчет экономической эффективности проекта, фрагмент разработанного бизнес-плана и прочее – все то, что составляет предмет исследования и защиты.

Необходимо помнить, что доклад и презентация к ВКР в целом соответствуют формату деловой презентации инновационного проекта, от успешности защиты которого может зависеть финансовый успех всего предприятия. Именно с такой принципиальной точки зрения и соответствующих правил необходимо отнестись к ее подготовке.

Не рекомендуется насыщать презентацию не имеющими к теме исследования иллюстрациями самого общего содержания. Красивые фотографии и картинки успешных менеджеров, не имеющие прямого отношения к теме исследования, не обеспечат успешности защиты, а могут лишь снизить общее представление о качестве работы. Также не стоит злоупотреблять эффектами анимированных клипартов и звуковых файлов, которые также зачастую не имеют никакого отношения к теме работы и только отвлекают внимание и раздражают слушателей.

Важно, чтобы докладчик во время доклада работал с представляемой презентацией, обращался к ней сам и акцентировал внимание присутствующих на отдельных, наиболее информативных и содержательных слайдах.

Наглядные материалы к ВКР могут составлять дополнительную информационно-иллюстративную часть доклада. Наличие на защите наглядного материала не обязательно и носит исключительно рекомендательный характер.

5.4 Защита выпускной квалификационной работы

5.4.1 Общие представления

Защита выпускной квалификационной работы осуществляется на открытом заседании Государственной аттестационной комиссии (далее ГАК). ГАК состоит из председателя, членов комиссии и ответственного секретаря. Председателями ГАК назначаются директора предприятий и организаций, специалисты в соответствующей сфере производства или выдающиеся ученые в названной предметной области, имеющие ученую степень доктора наук. Профессиональная деятельность не менее половины состава ГЭК должны быть связана со сферой управления персоналом. Защита выпускных квалификационных работ проводится на открытых заседаниях ГАК с участием не менее 2/3 состава комиссии.

На заседании могут присутствовать приглашенные лица: обучающиеся, представители заинтересованных предприятий, организаций, учреждений, директор института, руководители выпускных квалификационных работ, научные консультанты, преподаватели, родители и др. Продолжительность защиты одной выпускной квалификационной работы не более 20 минут.

Заседания ГАК проводятся по заранее утвержденному графику. Изменение графика заседаний производится в исключительных случаях. Перенос сроков защиты отдельных выпускных квалификационных работ разрешается только в случаях болезни студента или возникающих не по вине студента серьёзных задержек в процессе завершения работы над выпускной квалификационной работой.

К защите выпускник представляет в ГАК следующие материалы:

- ✓ выпускную квалификационную работу, допущенную к защите;
- ✓ отзыв руководителя;
- ✓ отзыв рецензента с печатью организации (если таковой имеется);
- ✓ демонстрационные материалы;
- ✓ презентацию демонстрации материалов выпускной квалификационной работы;
- ✓ электронную версию выпускной квалификационной работы на CD-диске или flash-носителе;
- ✓ дополнительные документы: справки о внедрении результатов выпускной квалификационной работы в деятельность предприятия-объекта ВКР; официальные письма от руководителя предприятия, являющегося объектом исследования, об актуальности темы исследования; свидетельства на получение патентов, лицензий и другие награды за полученные результаты ВКР; список научных публикаций автора ВКР и т.п.

Правила защиты выпускной квалификационной работы:

- ✓ речь должна быть ясной, грамматически правильной, уверенной, выразительной, что зависит от правильно выбранного темпа, громкости, интонации и делает ее понятной и убедительной;
- ✓ доклад должен быть научным, содержащим ссылки на основные категории, понятия, нормативную и законодательную базу, объективные законы и закономерности в развитии предмета исследования;
- ✓ стиль в одежде должен быть строгим, деловым, опрятным;
- ✓ поза, внешняя форма поведения должны быть корректными, уважительными к членам комиссии и ко всем присутствующим.

Обучающимся и лицам, привлекаемым к государственной итоговой аттестации, во время ее проведения запрещается иметь при себе и использовать средства связи.

5.4.2 Порядок прохождения публичной защиты выпускной ВКР

Председатель ГАК объявляет о защите, представляет членов комиссии и напоминает основные требования к защите ВКР, а затем передает слово секретарю ГАК.

Секретарь ГАК называет фамилию, имя, отчество дипломника, тему выпускной квалификационной работы, объект исследования, фамилию, имя, отчество, ученые степень и звания научного руководителя и предоставляет слово выпускнику.

Дипломант в докладе (не более 7-10 минут) излагает цели и задачи ВКР, даёт характеристику объекта исследования, освещает результаты самостоятельно выполненной работы (исследования), приводит главные выводы теоретического и практического значения, а также практические рекомендации по использованию результатов ВКР. Во время публичной защиты дипломант использует материал графической части выпускной квалификационной работы.

После основного доклада председатель предоставляет возможность задать вопросы дипломанту в следующем порядке: членам ГАК, затем присутствующим лицам. Научная дискуссия длится не более 10 минут.

В завершении научной дискуссии секретарь ГАК зачитывает отзывы рецензента и руководителя. Дипломант знакомится с замечаниями отзывов заблаговременно (не позднее, чем за 2 дня до защиты) и готовит ответы на них. На заседании ГАК оглашаются также представленные отзывы предприятий, организаций и отдельных лиц. Допускаются краткие выступления членов ГАК, руководителя и рецензента ВКР, и заключительное слово студента.

После окончания публичной защиты ГАК на закрытом заседании обсуждает результаты защиты. Допускается присутствие на закрытом заседании руководителей ВКР и рецензентов. Результаты защиты определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», решение об оценке принимается простым большинством голосов. При равном числе голосов, голос председателя является решающим.

Государственная аттестационная комиссия также принимает решение о присвоении квалификации бакалавр по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» и выдаче диплома государственного образца (с отличием или без отличия) студентам, успешно защитившим выпускные квалификационные работы.

Решение ГАК о присвоении квалификации и выдаче диплома принимается открытым голосованием большинством голосов. При равном числе голосов «за» и «против» голос председателя является решающим.

Результаты государственного аттестационного испытания объявляются в день его проведения.

Выпускные квалификационные работы после защиты хранятся в архиве университета в установленном порядке.

5.5 Проведение защиты ВКР обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов государственная итоговая аттестация проводится с учетом особенностей их психофизического развития, их индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

При проведении государственной итоговой аттестации обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- ✓ проведение государственной итоговой аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не имеющими ограниченных возможностей здоровья, если это не создает трудностей для обучающихся при прохождении государственной итоговой аттестации;
- ✓ присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных

особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с членами ГЭК);

- ✓ пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении государственной итоговой аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;
- ✓ обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, при отсутствии лифтов аудитория должна располагаться на первом этаже, наличие специальных кресел и других приспособлений).

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность сдачи обучающимся инвалидом государственного аттестационного испытания может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- ✓ продолжительность выступления обучающегося при защите ВКР – не более чем на 15 минут.

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при проведении государственного аттестационного испытания:

<u>для слепых:</u>

- ✓ при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

<u>для слабовидящих:</u>

- ✓ обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- ✓ при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличительных устройств, имеющихся у обучающихся;

<u>для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:</u>

- ✓ обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального использования.

Обучающийся инвалид не позднее, чем за 3 месяца до начала проведения государственной итоговой аттестации подает ***письменное заявление*** о необходимости создания для него специальных условий при проведении государственных аттестационных испытаний с указание особенностей его психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья в деканат (дирекцию института). К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов, предоставленных обучающимся ранее).

В заявлении обучающийся указывает на необходимость (отсутствие необходимости):

- ✓ присутствия ассистента на защите ВКР;
- ✓ увеличения продолжительности сдачи государственного аттестационного испытания по отношению к установленной продолжительности;
- ✓ проведения государственной итоговой аттестации (защиты ВКР) в отдельной аудитории.

5.6 Особенности оценивания ВКР

Результаты защиты определятся оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». При этом учитываются следующие показатели:

- ✓ теоретическая и практическая ценность выпускной квалификационной работы;
- ✓ качество выполнения пояснительной записки и графического материала;

- ✓ качество и форма изложения доклада на заседании ГАК, защита выпускником своих выводов и рекомендаций, а гак же качество ответов на вопросы;
- ✓ отзывы рецензента и руководителя выпускной квалификационной работы;
- ✓ успеваемость студента за весь период обучения;
- ✓ научная работа по проблеме, рассматриваемой в выпускной квалификационной работе.

Критерии комплексной оценки ВКР и ее защиты, которыми могут руководствоваться члены ГАК, отражены в таблице 5.1

Таблица 5.1 - Критерии комплексной оценки ВКР и ее защиты

Модульные параметры	**Критерии оценки ВКР**	**МАХ балл**	**Оценка**
Рекомендованные оценки	Научного руководителя		
	Внешнего рецензента (если есть)		
	Успеваемость за весь период обучения		
Текст ВКР	Соответствие правилам оформления работы		
	Грамотность и целесообразность предложенной структуры ВКР (оценка содержания)		
	Оценка качества теоретико-аналитической части работы		
	Оценка качества практической части работы		
Доклад и презентация ВКР	Умение представить материал и заинтересовать им присутствующих (выразительность и убедительность)		
	Соответствие правилам построения бизнес-презентации (деловой презентации)		
	Структурированность, логичность, последовательность представления материалов презентации		
	Качество оформления графического (иллюстративного) материала		
Ответы на вопросы	Уровень компетентности в ответах на вопросы		
	Четкость и ясность ответов на вопросы		
	Умение грамотно вести дискуссию		
	Коммуникативность и способность вести деловую дискуссию		
Общее впечатление от ВКР и защиты	Уровень сформированности профессиональных компетенций		
	ВКР, ее выполнение, представление и защита		
	ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА		

5.7 Порядок подачи и рассмотрения апелляций

По результатам государственных аттестационных испытаний обучающийся имеет право на апелляцию. Обучающийся имеет право подать в апелляционную комиссию письменную апелляцию о имевшим место, по его мнению, нарушении установленной процедуры проведения государственного аттестационного испытания.

Апелляция подается лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания.

Апелляция рассматривается не позднее 2 рабочих дней со дня подачи апелляции на заседании апелляционной комиссии, на которое приглашаются председательствующий на заседании ГЭК и обучающийся, подавший апелляцию.

Решение апелляционной комиссии доводится до сведения обучающегося, подавшего апелляцию, в течении 3 рабочих дней со дня заседания апелляционной комиссии. Факт

ознакомления обучающегося, подавшего апелляцию, с решением апелляционной комиссии удостоверяется подписью обучающегося.

Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит. Повторное проведение государственного аттестационного испытания обучающегося, подавшего апелляцию, осуществляется в присутствии одного из членов апелляционной комиссии не позднее даты завершения обучения в ННГУ в соответствии со стандартом.

Апелляция на повторное проведение государственного аттестационного испытания не принимается.

5.8 Порядок переноса и повторного прохождения государственной итоговой аттестации обучающихся, не прошедших государственную итоговую аттестацию

Обучающиеся, не прошедшие государственную итоговую аттестацию в связи неявкой на государственное аттестационное испытание ***по уважительной причине*** (временная нетрудоспособность, исполнение государственных обязанностей, погодные условия (отмена рейса), или по причине других документально подтвержденных форс-мажорных случаев), вправе пройти ее во время, назначенное деканатом факультета (дирекцией института/филиала), согласованное с председателем соответствующей ГЭК, но не позднее шести месяцев после завершения государственной итоговой аттестации. Документы, подтверждающие причину отсутствия обучающегося, предоставляются в деканат (дирекцию института/филиала), в течение 3 дней.

Обучающиеся, не прошедшие государственное аттестационное испытание в связи с неявкой на государственное аттестационное испытание ***по неуважительной причине*** или ***в связи с получение оценки «неудовлетворительно»***, в том числе обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, отчисляются из ННГУ, с выдачей справки об обучении, как не выполнившие обязанностей по добросовестному освоению образовательной программы и выполнению учебного плана.

Лицо, не прошедшее государственную итоговую аттестацию, может повторно пройти государственные аттестационные испытания не ранее чем, через год и не позднее, чем через пять лет после срока проведения государственной итоговой аттестации, которая не пройдена обучающимся. Для повторного прохождения государственной итоговой аттестации указанное лицо по его заявлению восстанавливается в ННГУ на период времени, предусмотренного календарным учебным графиком для государственной итоговой аттестации по соответствующей образовательной программе.

При повторном прохождении государственной итоговой аттестации выпускающая кафедра имеет право установить иную тему выпускной квалификационной работы.

5.9 Размещение электронных вариантов ВКР

Выпускающая кафедра размещает через Управление информатизации ННГУ электронные варианты ВКР, за исключение текстов выпускных квалификационных работ, содержащих сведения, составляющие государственную тайну, в электронной библиотечной сети ННГУ в формате pdf без возможности прямого доступа к полному тексту работы.

ВСПОМОГАТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ

Методические рекомендации по проведению анализа социально-экономической эффективности системы управления персоналом организации (предприятия)

Выполнение ВКР бакалавра предполагает экономическую оценку системы управления персоналом и/или ее элементов. Оценка эффективности изложенных в ВКР мероприятий относится к числу необходимых элементов формирования профессиональных компетенций. Применение различных подходов в принятии экономически обоснованных решений в управлении персоналом требует не только определить основные показатели оценки экономической эффективности мероприятий, но и сформулировать понятия технологии и системы УП.

Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации и нормирования труда необходима

Ключевые индикаторы, которые могут быть использованы для оценки эффективности системы управления персоналом включают:

- качество продукции и услуг;
- уровень брака;
- длительность производственного цикла;
- ритмичность работы производственных подразделений;
- численность работников;
- интенсивность использования рабочих мест;
- производительность труда;
- потери рабочего времени;
- текучесть рабочих кадров;
- время на сверхурочные работы;
- уровень загрузки основных производственных фондов;
- уровень автоматизации производства;
- сверхнормативные запасы материальных ресурсов;
- затраты на хранение материальных ценностей;
- оборачиваемость оборотных средств;
- нормирование труда;
- трудовая дисциплина;
- культура производства;
- производственный травматизм и заболевания и др.

Экономическая эффективность предполагает получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Поэтому, говоря о проблеме эффективности управления персоналом, необходимо выяснить, что представляют собой затраты и сформулировать оцениваемый экономический эффект.

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. При оценке системы управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы. Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному.

Измерение экономического результата проведения тех или иных мероприятий может осуществляться как на основе абсолютных, так и относительных показателей, основанный на концепции альтернативной стоимости. Так, экономический эффект – это абсолютный показатель результата какого-либо действия или деятельности. Он может быть как положительным, так и отрицательным. Рациональным и возможным к внедрению счи-

тается положительный экономический эффект, который может быть рассчитан по формуле:

$$\text{Эффект} = \text{Результат} - \text{Затраты} \quad (1)$$

Экономическая эффективность – относительный показатель результативности и может быть только положительной величиной. Рациональным и возможным к внедрению, использованию считается процесс с показателем экономической эффективностью больше единицы:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты} \quad (2)$$

Расчет показателей экономического эффекта и эффективности предполагает соизмеримость используемых показателей (единства единиц измерения сравниваемых индикаторов). При подсчете результата и затрат в системе управления персоналом возможно использование следующих измерений: стоимостных, трудовых, натуральных. В качестве основных стоимостных показателей могут выступать: прибыль, выручка, издержки, а так же их прирост; трудовых: численность сотрудников, человеко-часы рабочего времени, а так же их абсолютный прирост; натуральных: единицы продукции, затрат, а так же их прирост.

Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника как следствие принятых управленческих решений служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности.

Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Эффект от управления может найти свое выражение в следующем виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда и повышения ее качества, а следовательно уровня выручки (прибыли);
- удовлетворенности трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях; эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;
- относительной экономии средств за счет сокращения сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Существует значимое количество методик оценки эффективности различных направлений функционирования системы управления персоналом. Некоторые из них представлены в данном разделе. Выбор конкретной методики оценки экономического эффекта функционирования системы управления персоналом проводится студентом самостоятельно по согласованию с научным руководителем ВКР.

6 Анализ численности и кадрового состава

Анализ численности и кадрового состава организации целесообразно проводить в динамике за определенный временной отрезок (например, помесячно в течение года, 3-5 лет) по отдельным направлениям. При анализе численности и кадрового состава организации рассматриваются количественные и качественные показатели персонала как в целом по организации, так и но отдельным категориям и специальностям, профессионально-квалификационным группам, структурным подразделениям. Анализ численности и кадрового состава осуществляется по следующим направлениям.

6.1 Оценка укомплектованности кадрового состава

Уровень обеспеченности предприятия персоналом определяется сравнением фактического количества работников с плановой потребностью (штатной численностью). Особое внимание уделяется при этом обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных

для производства специальностей. Рассчитываются и анализируются абсолютные и относительные отклонения численности персонала.

Абсолютный излишек (недостаток) работников определяется сопоставлением фактического и планового (штатного) числа работников (1):

$$\text{Абсолютное отклонение} = Ч_{факт} - Ч_{план} \quad (3)$$

Относительный излишек (недостаток) работников определяется сопоставлением фактической численности с плановой (штатной), скорректированной на процент выполнения плана по выпуску продукции (2):

$$\text{Относительное отклонение} = Ч_{факт} - Ч_{план.\ скорректир.} \quad (4)$$

6.2 Анализ движения кадров

Данное направление анализа имеет принципиальное значение в расстановке персонала, так как обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников.

Включает исследование формы, динамики и причин движения рабочей силы; коэффициентов сменяемости, стабильности и текучести кадров, направления и интенсивность перемещений внутри предприятия; состояния дисциплины труда. Здесь же может быть проанализирована естественная убыль кадров организации.

Движение кадров состоит из следующих процедур:

1) повышение в должности или квалификации;
2) перемещение на равнозначную должность в другое подразделение в силу производственной необходимости или изменения характера труда;
3) понижение в должности по результатам аттестации;
4) увольнение из организации по объективным причинам или причинам текучести кадров.

Для характеристики движения рабочей силы исчисляют и анализируют в динамике следующие показатели:

1. Коэффициент оборота персонала (Коб)

Коб = К-во принят. на работу и уволен. персонала / Среднеспис. числ. персонала (5)

2. Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр)

Кпр = Кол-во принятого на работу персонала / Среднеспис. числ. персонала (6)

3. Коэффициент оборота по выбытию (Кв)

Кв = Кол-во уволившихся работников / Среднеспис. числ. персонала (7)

4. Коэффициент текучести кадров (Ктк)

Ктк = К-во увол. работ. по собств. жел и за наруш. труд. дисципл. / Среднеспис. числ. персонала (8)

При изучении текучести кадров большой интерес представляет измерение ее величины не только по организации в целом, но и по отдельным структурным подразделениям, группам работников. Как правило, они бывают разными. Коэффициенты, характеризующие уровень текучесть кадров в отдельных подразделениях или группах работников, называют частными коэффициентами текучести (Кткч).

5. Отношение частного коэффициента текучести к общему коэффициенту текучести по организации называется коэффициентом интенсивности текучести кадров (Кит):

Кит = Ктчк / Ктк (9)

6. Коэффициент постоянства состава персонала (Кпс):

Кпс = К-во работников, проработавших весь год / Среднеспис. числ. персонала (10)

7. Коэффициент замещения (Кз)

Кз = (К-во принятых – к-во принятых) / Среднеспис. числ. персонала (11)

8. Для анализа движения кадров внутри организации используется коэффициент внутренней мобильности персонала (Квм)

Квм = К-во работников, смен.должн. в течение года / Среднеспис. числ. персонала (12)

При осуществлении анализа кадрового потенциала используются и другие показатели, характеризующие движение и стабильность кадров организации.

6.3 Анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам

Позволяет рассмотреть персонал организации в разрезе социальных, психофизиологических и мотивационных потребностей различных категорий работников.

При этом анализируются следующие показатели:

1) половозрастная структура персонала;
2) структура персонала по уровню образования;
3) структура персонала по трудовому стажу, стажу работы по специальности, в организации, в занимаемой должности;
4) структура персонала по семейному положению;
5) структура персонала по обеспеченности жильем и условиям проживания;
6) количество работников, имеющих право на льготы и ограничения по труду в соответствии с трудовым законодательством (студенты, несовершеннолетние работники, пенсионеры, инвалиды, различные категории работников-женщин, работники вредных производств и др.).

6.4 Анализ профессионально-квалификационного состава кадров

Позволяет произвести оценку обеспеченности организации кадрами нужного количества и качества, определить рациональность использования рабочей силы, потребности в обучении или повышении квалификации персонала.

Конечная цель этого анализа - улучшение использования трудового потенциала организации с помощью рациональной расстановки кадров.

Наиболее целесообразно изучить профессионально-квалификационный состав работников не только по всей совокупности работ, но и дифференцированно по отдельным профессиям, должностям. При этом необходимо проводить анализ структуры рабочей силы по категориям занятых: производственный персонал (основные или вспомогательные рабочие), непроизводственный персонал и административный персонал.

Это направление анализа проводится в несколько этапов.

1. Анализ требуемого состава кадров осуществляется в первую очередь на основании штатного расписания организации. На этом этапе оценивается штатная структура

кадров: сколько и какие должности предусмотрены штатным расписанием, квалификационные требования к лицам, которые должны их замещать.

Целесообразно провести раздельный анализ профессиональной, функциональной и квалификационной структуры. По каждому направлению определяется требуемый штатный состав работников.

Кроме того, целесообразно определить количество работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, к которым не предъявляются квалификационные требования.

2. Анализ фактического состава кадров необходим для определения соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала (уровня

знаний и навыков), степени его подготовленности требованиям профессии (выполняемым профессиональным задачам), сфере деятельности, технологии работы и классификатору должностей.

Анализ направлен на выявление количественного и качественного соответствия имеющейся рабочей силы объему и характеру работ, которые выполняются в организации, его структурном подразделении. Аудитор должен ответить на вопрос: кем фактически замещены штатные должности?

При осуществлении этого анализа используются следующие информационные источники:

1) документы персонального учета кадров, характеризующие уровень образования, полученную специальность или квалификацию, наличие специальных навыков, данные о повышение квалификации;
2) должностные инструкции работников, содержащие квалификационные требования и перечень функциональных обязанностей.

Сопоставление осуществляется на соответствие квалификации работников требованиям квалификационных справочников. С качественной точки зрения выявляется степень соответствия квалификационного уровня работников сложности выполняемых ими работ.

Сопоставление требуемой и фактической численности работников по каждой профессии (специальности) в отдельности позволяет установить излишек или недостаток работников той или иной профессии (специальности) и принять меры, обеспечивающие правильное комплектование кадров по их профессиональному составу.

3. Анализ рациональности расстановки кадров позволяет установить, насколько правильно подобран и расставлен персонал и соответствует ли трудовой вклад работников заработной плате.

На этом этапе:

1) определяется, насколько целесообразно используется персонал - по назначению или нет, то есть в соответствии с уровнем образования или нет, учитывается ли опыт работы и т.п.;
2) выясняется, кто из работников не соответствует профессионально- квалификационным требованиям, и готовятся предложения по их использованию;
3) выявляется зависимость между квалификацией работника, сложностью выполняемой им работы и размером выплачиваемой заработной платы, отсутствие такой зависимости может привести к признанию конкретного расхода не обоснованным;
4) выявляется необходимость и возможность перестановки рабочей силы с целью оптимизации работы, потребность в привлечении специалистов.

4. Анализ потребности в обучении или повышении квалификации персонала позволяет наметить мероприятия по повышению образовательного уровня работников, не соответствующих профессионально-квалификационным требованиям. Аудитор определяет, кто из работников нуждается в приобретении практических навыков, стажировке, повышении квалификации (в том числе по конкретной тематике), получении дополнительного профессионального образования.

6.5 Анализ трудовых показателей

Анализ трудовых показателей позволяет оперативно оценить правильность кадровой политики и заключается в изучении количественных и качественных показателей, характеризующих трудовую деятельность персонала организации в целом, структурных подразделений, группы или отдельных работников.

Количественные показатели в большей степени характеризуют груд производственного персонала (рабочих), поскольку их деятельность лучше поддается нормированию, качественные показатели - труд управленческого персонала - служащих.

К количественным трудовым показателям относятся в первую очередь производственно-экономические показатели:

1) показатели производительности груда;

2) показатели выполнения трудовых норм (например, выработка продукции на одного работника);

3) показатели эффективности использования рабочего времени, включая потери рабочего времени (например, время на выполнение заказа обслуживание клиента);

4) показатели качества продукции, оказываемых услуг, включая число возврата продукции и общая сумма возвратов;

5) число судов по причине некачественного обслуживания или дефектов продукции;

6) экономия материальных ресурсов.

К качественным трудовым показателям относят показатели творческой активности персонала, общественной активности в сфере производства и потенциальных возможностей работников. Принято различать мотивационный, моральный, творческий, психофизиологический и профессионально-квалификационный потенциал.

Основными качественными трудовыми показателями являются:

1) участие в рационализаторстве, изобретательстве, профессиональных конкурсах и т.п.;
2) поиск неиспользованных резервов;
3) повышение уровня образования, квалификации, культуры груда, способность к обучению - ориентация на овладение новыми знаниями умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;
4) расширение профессионального профиля, трудовая карьера;
5) участие в работе общественных организаций, управлении предприятием;
6) интерес к выработке и принятию хозяйственных решений;
7) управленческая (штабная) культура, в том числе культура обсуждения и принятия управленческих решений, культура ведения документации;
8) показатели интенсивности и тяжести труда;
9) показатели заболеваемости (общей, профессиональной);
10) показатели работоспособности персонала;
11) удовлетворенность трудом, должностным статусом;
12) показатели отношения к труду;
13) состояние социально-психологического климата в коллективе;
14) состояние трудовой дисциплины;
15) умение проектировать - умение строить процесс реализации деятельности, ориентируясь на результат и условия;
16) инновационный потенциал - способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения;
17) сверхнормативная активность - ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано.

Анализ количественных трудовых показателей работников осуществляется в ходе сравнения их с нормативными, в результате изучения учетной отчетно-статистической

документации, экономических расчетов, а также путем проведения наблюдений и измерений затрат рабочего времени.

Изучение качественных показателей кроме документального анализа предполагает анализ аттестационных материалов работников, а также использование конкретно-социологических методов: опросы, беседы, анкетирование, тестирование, интервью.

В зависимости от целей, объема и времени проведения аудита определяется перечень трудовых показателей, по которым осуществляется оценка, причем для разных подразделений и групп работников набор этих показателей может быть различным.

Специфика выбора показателей обусловлена различными факторами, среди которых:

1) сфера деятельности организации;
2) организация производства и труда персонала;
3) применяемые технологии производства работ или оказания услуг;
4) состав потребителей продукции или услуг и постоянных клиентов.

По этим показателям оценивается результативность деятельности организации в целом, по конкретным структурным подразделениям и труппам работников.

Кроме того, при необходимости, выбрав ключевые показатели, можно составить матрицу соответствия и провести сравнительный анализ отдельных работников на предмет их соответствия выполняемой работе, занимаемой должности.

В связи с этим выбор показателей представляется весьма важным для обеспечения достоверности оценки кадрового потенциала организации.

Первостепенное значение в осуществлении анализа трудовых показателей персонала отводится анализу использования рабочего времени и производительности труда.

6.6 Анализ использования рабочего времени

Заключается в изучении бюджета рабочего времени одного работника в год, выявлении причин отклонений в целом по общей величине и по отдельным статьям.

Цель анализа использования рабочего времени - выявление степени использования рабочего времени, причин его потерь и возможностей их уменьшения с целью увеличения производительности труда.

Анализ использования рабочего времени начинается с установления планового объема рабочего времени, исчисляемого методом вычитания из числа дней в году праздничных, отпускных дней и потерь рабочего времени из расчета среднего числа часов работы одного среднесписочного работника за год, месяц. Затем плановый объем рабочего времени соотносится с фактическим, реальным объемом рабочего времени, величина которого зависит от численности работников, продолжительности рабочего периода в днях и рабочего дня в часах, количества отработанных человеко-часов. Сравнение плановых показателей с фактическими обнаруживает потери рабочего времени в абсолютных единицах и процентах.

В ходе анализа эффективности использования рабочего времени составляется таблица, содержащая значения следующих показателей, выраженные как относительное отклонение (в процентах) фактических данных от плановых:

1) среднесписочное количество работников;
2) общее количество отработанных дней;
3) среднее количество отработанных дней одного работника;
4) количество дней неявки на работу с указанием причины (очередные отпуска, учебные отпуска, болезнь, другие причины неявки, разрешенные законом или администрацией, прогулы);
5) средняя продолжительность рабочего дня;
6) среднее количество часов работы одного работника в день;
7) общее количество отработанных часов.

Для более детального анализа структуры рабочего времени по предприятию в целом и по отдельным категориям и группам работников составляется фотография рабочего времени. После проведения измерений анализируются сводные фотографии рабочего времени по подразделениям (цехам, участкам), группам работников, наиболее трудоемким видам работ и операций.

В процессе такого анализа выявляются целодневные и внутрисменные потери рабочего времени, которые могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения администрации; заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности; прогулами; простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов или отсутствия сырья, материалов, электроэнергии, топлива и пр.

Каждый вид потерь тщательно исследуется, особое внимание уделяется потерям по внутренним для предприятия причинам. Уменьшение таких потерь рабочего времени представляет собой существенный резерв увеличения производительности груда, не требующий дополнительных капитальных вложений и позволяющий быстро получить отдачу.

6.7 Анализ динамики производительности труда

Производительность труда - важнейший трудовой показатель, от уровня и динамики которого зависят все основные показатели эффективности производства и все трудовые показатели: производство продукции, ее себестоимость, численность работников, расходование заработной платы.

Цель анализа производительности труда - выявление уровня и динамики производительности труда, степени использования резервов для ее дальнейшего роста, обеспечение прибыльности и конкурентоспособности организации.

Производительность труда характеризуется соотношением результатов и затрат труда и является важнейшим показателем эффективности любой общественно полезной деятельности.

Производительность труда - это отношение между произведенной продукцией и затратами на производство этой продукции. В систему входят затраты в форме труда (человеческие ресурсы), земли и капитала (физические и финансовые активы), энергия, материалы и информация. Эти ресурсы преобразуются в продукцию (товары и услуги). Таким образом, производительность — это отношение количества продукции, произведенной за период времени, к количеству ресурсов, потребленных для создания этой продукции.

Производительность труда выражает степень эффективности трудовых затрат человека в производстве материальных благ или способность труда создавать в единицу времени большее или меньшее количество продукции.

При анализе показателей производительности труда необходимо установить:

1) выполнение плана по росту производительности труда;
2) факторы, способствовавшие выполнению или перевыполнению плана;
3) причины сдерживания повышения производительности труда;
4) неиспользованные возможности;
5) влияние отклонения фактических показателей от плановых на выработку продукции, численность работников, расходование фонда заработной платы.

Для оценки производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей.

К обобщающим показателям относятся: среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции на одного рабочего в натуральном выражении, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном выражении.

Частные показатели - это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час.

Вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Рассмотрим подробнее назначение этих показателей при аудите трудовых показателей персонала.

Показателем производительности труда является трудоемкость продукции, которая характеризует затраты рабочего времени на единицу произведенной продукции или на весь выпуск изготовленной продукции измеряется в часах (нормо-часах).

Анализ динамики трудоемкости позволяет выявить резервы повышения производительности труда в целом по предприятию, технологическим этапам производства, отдельным видам продукции.

Между трудоемкостью и производительностью труда существует обратная зависимость: чем больше вырабатывается продукции в единицу времени, тем меньше расходуется труда на единицу продукции, тем меньше трудоемкость продукции. Однако процент роста производительности труда не совпадает с процентом снижения трудоемкости продукции.

На величину среднечасовой выработки не влияет улучшение использования рабочего времени и структура кадров. Она находится в обратной зависимости только от трудоемкости. По ней можно судить об использовании резервов снижения трудоемкости.

Среднедневная выработка находится в прямой зависимости от среднечасовой выработки и степени полезного (реального) использования рабочего времени в течение рабочего дня (смены). Следовательно, сопоставляя показатели часовой и дневной выработки, можно судить о реализации резервов улучшения использования сменного времени.

На показатель годовой (квартальной, месячной) выработки оказывает влияние, как уровень дневной выработки, так и эффективное (реальное) использование рабочего времени. Следовательно, сопоставляя показатели дневной и годовой (квартальной, месячной) выработки, можно судить о реализации резервов улучшения использования целодневных затрат рабочего времени в данном периоде.

Таким образом, различие между среднегодовой, среднедневной и среднечасовой выработкой продукции на одною рабочего показывают степень и направление изменений в использовании внутрисменного времени и числа явочных дней в году в среднем на одного рабочего по сравнению с предшествующим периодом и планом.

Основным обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Ее величина зависит не только от выработки рабочих, количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня. но и от удельного веса последних в общей численности производственно-административного персонала.

Среднегодовая выработка на одного работающего (Вср) определяется по формуле:

$$Вср = У * Д * П * Вч \qquad (13)$$

Где У – отношение числа рабочих к общему числу работающих;
Д – количество дней, отработанных одним рабочим за год;
П – средняя продолжительность рабочего дня, часов;
Вч – среднечасовая выработка продукции на одного рабочего.

Показатели производительности труда и трудоемкости продукции исследуются по технологическим этапам производства, отдельным видам продукции, важнейшим договорам и по предприятию в целом.

Результаты анализа производительности труда используются при разработке конкретных рекомендаций по обеспечению роста производительности труда и определению резервов повышения среднечасовой, среднедневной и среднегодовой выработки рабочих.

Повышению производительности труда и эффективности производства способствуют:

1) снижение трудоемкости продукции (услуг);
2) рациональное использование трудовых ресурсов организации;
3) сокращение численности персонала, занятого на вспомогательных и подсобных работах;
4) улучшение использования фонда рабочего времени;
5) ликвидация потерь и непроизводительных затрат рабочего времени;
6) снижение текучести кадров и укрепление трудовой дисциплины;
7) интенсификация производства;
8) внедрение комплексной механизации и автоматизации производственных процессов;
9) повышение уровня технической оснащенности предприятия;
10) усовершенствование технологии и организации производства.

7 Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации и нормирования труда

Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации и нормирования труда необходима:

1) для выбора наиболее перспективных направлений и расчета ожидаемой экономической эффективности мероприятий при планировании этих работ;
2) сопоставления различных вариантов и выбора наиболее эффективного из них;
3) расчета экономической эффективности, достигнутой в результате внедрения более совершенной организации труда.

Благодаря комплексному характеру этих мероприятий, большинство из них в той или иной степени дает экономический, психофизиологический или социальный эффекты.

Экономический эффект достигается путем снижения трудоемкости продукции, снижению потерь рабочего времени, высвобождением производственных площадей и оборудования, снижением материалоемкости, энергоемкости продукции и т.д.

Психофизиологический эффект возникает при повышении работоспособности работающих, сохранении их здоровья.

Социальный эффект достигается повышением удовлетворенности трудом.

Психофизиологический и социальный эффекты, в конечном счете, создают условия для повышения мотивации труда, заинтересованности в его результатах, а, следовательно, ведут к росту производительности и качества груда, т.е. к экономическому эффекту.

7.1 Показатели эффективности организационно-технических мероприятий

Основными показателями экономической эффективности являются:

1) рост производительности труда;
2) годовой экономический эффект (экономия приведенных затрат).

Прирост производительности труда (ДП) можно рассчитать, определив:

1) увеличение выработки продукции в расчете на одного работающего;
2) снижение трудоемкости продукции;
3) снижение потерь и непроизводительных затрат рабочего времени;
4) увеличение продолжительности фазы устойчивой работоспособности.

Далее приведены формулы расчета основных показателей экономической эффективности.

1) Снижение трудоемкости услуг в результате внедрения организационно-технических мероприятий ($\Delta T_{общ.}$):

$$\Delta T_{общ.} = \sum_{1}^{n} N_{год} \cdot (t_{шт1} - t_{шт2}), \qquad (14)$$

где n – число видов продукции (услуг);
$N_{год}$ – годовой объем выпуска в натуральном выражении (шт.)
$t_{шт1}$, $t_{шт2}$ – норма времени на изготовление единицы продукции (час)

2) Относительное (условное) высвобождение численности рабочих за счет снижения трудоемкости ($\Delta Ч$):

$$\Delta Ч = \frac{\Delta T_{общ.}}{F_{пол.год.} \cdot K_{в.н.}}, \qquad (15)$$

где $F_{пол.год}$ – годовой полезный фонд времени 1-го рабочего (час);
$K_{в.н.}$ – коэффициент выполнения норм выработки (среднестатистические по предприятию)

3) Снижение трудоемкости производства единицы продукции (услуги) в процентах (а):

$$a = 100 \cdot (1 - \frac{t_{шт.2}}{t_{шт.1}}), \qquad (16)$$

где $t_{шт1}$ - трудоемкость до внедрения мероприятия;
$t_{шт2}$ – трудоемкость после внедрения мероприятия

4) Прирост производительности труда (выработки) в процентах на основе снижения трудоемкости ($\Delta ПТ$):

$$\Delta ПТ = \frac{100 \cdot a}{100 - a}, \qquad (17)$$

где а – снижение трудоемкости (%)

5) Увеличение производительности труда (выработки) в абсолютном выражении (шт., тыс. руб и т.п.) за счет снижения трудоемкости ($\Delta В$):

$$\Delta B = \frac{F_{ном.}}{t_{шт2}} - \frac{F_{ном.}}{t_{шт1}}, \qquad (18)$$

где $F_{ном.}$ – номинальный фонд времени одного рабочего (смена, месяц, год)

6) Относительное (условное) высвобождение численности рабочих за счет увеличения использования рабочего времени основных рабочих (△Ч):

$$\Delta Ч = Ч_{исх} \cdot (1 - \frac{F_{пол.до внедр.}}{F_{пол.после внедр.}}),\ Ч_{исх.} = \frac{O_{факт.после внедр.}}{B_{ср.до внедр.}},\ Ч_{исх.} = \frac{Ч_{до внедр.} \cdot P_{об.}}{100}, \quad (19)$$

где Ч $_{исх.}$ – исходная численность основных рабочих;

F пол. «до» и «после» внедрения – полезный фонд времени одного рабочего «до» и «после» внедрения организационно-технических мероприятий;

Ч $_{до\ внедр.}$ – численность работ до внедрения мероприятий;

Р $_{об.}$ – рост объема производства в результате внедрения мероприятий

7) Прирост производительности труда в результате экономии численности работающих (△ПТ):

$$\Delta ПТ = \frac{\Delta Ч \cdot 100}{Ч_{исх} - \Delta Ч}, \quad (20)$$

где △Ч – экономия численности работающих;

Ч $_{исх.}$ – исходная численность, исчисленная на объем производства после внедрения мероприятия

8) Прирост производительности труда в результате сокращения непроизводительных затрат рабочего времени (△ПТ):

$$\Delta ПТ = \frac{T_{потерь}}{T_{оп.ф}} \cdot 100, \quad (21)$$

где Т $_{потерь}$ – непроизводительные потери рабочего времени (по результатам, в мин.);

Т $_{оп.ф.}$ – оперативный фонд рабочего времени (мин.)

9) Прирост производительности труда (выработки) в процентах за счет увеличения продолжительности фазы устойчивой работоспособности в результате улучшения условий труда (△ПТ):

$$\Delta ПТ = (\frac{P_{после\ внедр.} - P_{до\ внедр.}}{P_{до\ внедр.} + 1}) \cdot 100 \cdot K_{попр.}, \quad (22)$$

где Р «до» и «после» внедрения – удельный вес длительности фазы устойчивой работоспособности;

К $_{попр.}$ – поправочный коэффициент, учитывающий функциональное состояние человека (~ 0,20)

10) Общий прирост производительности труда в целом по нескольким организационно-техническим мероприятиям (△ПТ$_{общ}$):

$$\Delta ПТ_{общ} = \frac{\sum^{n} \Delta Ч \cdot 100}{Ч_{исх} - \sum^{n} \Delta Ч}, \quad (23)$$

где $\sum \Delta Ч$ – сумма относительной экономии численности работающих по всем мероприятиям;

n – количество мероприятий

11) Экономия за счет уменьшения затрат на заработную плату в результате относительного высвобождения основных рабочих-сдельщиков (руб./год) ($Э_{з,пл.сдельн}$):

$$Э_{з/пл.сдельн} = \left[(t_{шт1} \cdot C_{ч1} - t_{шт2} \cdot C_{ч2}) \cdot (1 + \frac{У_{з.д.}}{100}) \cdot (1 + \frac{У_{ос}}{100}) \right] N_{год}, \quad (24)$$

где $t_{шт1}$, $t_{шт2}$ – трудоемкость изготовления изделия (услуги) «до» и «после» внедрения мероприятия;

$С_{ч1}$, $С_{ч2}$ – средняя часовая оплата труда;

$У_{з.д.}$ – уровень зарплаты дополнительно % к ОСП з/п;

$У_{ос}$ – уровень отчислений в фонды социального страхования;

$N_{год}$ – годовая программа (шт.)

12) Экономия за счет уменьшения затрат на заработную плату в результате высвобождения вспомогательных рабочих и других рабочих, оплачиваемых повременно $Э_{з/пл}$):

$$Э_{з/пл.} = \left[\Delta Ч_{повр} \cdot Змес. \cdot (1 + \frac{У_{ос}}{100}) \right] \cdot 12, \quad (25)$$

где $\Delta Ч_{повр}$ – уменьшение численности рабочих-повременщиков;

Змес – средний заработок за месяц одного рабочего;

$У_{ос}$ – уровень отчислений в фонды социального страхования

13) Увеличение объема производства за счет общего прироста производительности труда в результате внедрения организационно-технических мероприятий ($О_{пр.}$):

$$О_{пр.} = \frac{О_{пр.базисн.} \cdot \Delta ПТ\%_{общ.}}{100} + О_{пр.базисн.}, \quad (26)$$

где $О_{пр.базисн.}$ - объем производства базисный (до внедрения мероприятий);

$\Delta ТП_{общ}$ – прирост производительности труда за счет проектируемых мероприятий

14) Экономия в результате относительного сокращения условно-постоянных расходов ($Э_{усл.пост.}$):

$$Э_{усл.пост.} = \frac{Э_{усл.пост.} \cdot (\Delta О_{р.} - \Delta З_{усл.пост.})}{100}, \quad (27)$$

где $Э_{усл.пост.}$ – сумма условно-постояных расходов в фактической смете расходов;

$\Delta О_{р.}$ – прирост объема услуг (в %);

$\Delta З_{усл.пост.}$ – прирост условно-постоянных расходо (в %);

15) Экономия в результате сокращения амортизационных отчислений в себестоимости единицы услуг при более полной загрузке оборудования ($Э_{ам.}$):

$$Э_{ам.} = \left(\frac{A_1}{N_1} - \frac{A_2}{N_2}\right) \cdot N_2, \quad (28)$$

где A_1 и A_2 – суммы амортизационных отчислений на основные фонды «до» и «после» внедрения;

N_1 и N_2 – программа производства (в натуральном выражении) «до» и «после» внедрения мероприятия

16) Экономия за счет изменения нормы расходов материалов и цен на них ($Э_{м.}$):

$$Э_м = [(Н_{м1} \cdot Ц_{м1} - Н_{м2} \cdot Ц_2)] \cdot N_2, \quad (29)$$

где $Н_{м1}$, $Н_{м2}$ – нормы расхода материала на изготовление единицы изделия «до» и «после» внедрения мероприятия;

$Ц_1$, $Ц_2$ – цены на используемые материалы «до» и «после» внедрения мероприятий;

N_2 – годовой выпуск продукции (в натуральном выражении)

17) Годовая экономия за счет внедрения организационно-технических мероприятий ($Э_{год.}$):

$$Э_{год} = Э_{з/пл.} + Э_{усл.пост.} + Э_{ам.} + Э_м + Э_{проч.} \text{ или } Э_{год} = (C_2 - C_1) \cdot N_{2год}. \quad (30)$$

18) Изменение сумы затрат на 1 рубль ($Э_{руб.}$):

$$Э_{руб.}2 = \frac{C_{баз.} - Э_{год}}{O_{реал.}}, \quad (31)$$

где $O_{баз.}$ – себестоимость общей реализации в базовый период (до внедрения мероприятий);

$Э_{год}$ – сумма годовой экономии от проектирования мероприятия;

$O_{реал.}$ – объем реализации после внедрения мероприятия

19) Экономический эффект от внедрения проектирования мероприятия ($Э_{э.}$):

$$Э_э = (C_2 - C_1) \cdot N_2 - E_n \cdot \Delta K, \quad (32)$$

где C_1 и C_2 – себестоимость единицы проектирования «до» и «после» внедрения;

En – коэффициент экономической эффективности (в условиях рыночной экономики равен 0,3);

ΔK – дополнительные капитальные вложения по проектируемым мероприятиям;

N_2 – годовое количество производимой продукции (услуг) после внедрения мероприятия

20) Срок окупаемости проектируемого мероприятия ($T_{ок}$):

$$T_{ок} = \frac{\Delta K}{(C_1 - C_2) \cdot N_2}. \quad (33)$$

7.2 Последовательности расчета экономической эффективности проектных мероприятий

Все последовательности представлены в таблицах 7.1-7.4.

Таблица 7.1 – Расчет экономической эффективности внедрения мероприятия, связанного с ростом объема реализации продукции (услуг)

Показатель	Формула
1. Прирост объема реализации в относительном выражении после внедрения мероприятия, %	$\Delta\uparrow О_р = (О_{р2} - О_{р1}) / О_{р1}*100$, где $О_{р1}$ и $О_{р2}$ - годовой объем реализации до и после внедрения мероприятия
2. Прирост производительности, %	$\Delta Пт = (В_ф – В_{пл}) В_{пл}*100$, где $В_{пл}$ – выработка одного рабочего после внедрения мероприятий $В_{пл} = О_{р2} / Ч_{ср}$
3. Условная экономия численности, чел.	$Э_ч = Ч_{исх}*\Delta Пт / (100+\Delta Пт)$
4. Экономия себестоимости по заработной плате, руб.	$Э_{зп} = Э_ч *З_{ср}$
5. Экономия себестоимости по социальным отчислениям, руб.	$Э_{соц} = Э_{зп}*0,30$ (по состоянию на 2014 год)
6. Экономия себестоимости на условно-постоянных расходах, руб.	$Э_{упр} = (З_{упр}/О_{р1} - З_{упр}/О_{р2})* О_{р2}$, где $О_{р2} = О_{р1}*\uparrow Пт$
7. Общая условно-годовая экономия по мероприятию, руб.	$Э_{у-г} = Э_{зп} + Э_{соц} + Э_{упр} – З_{тек}$, $З_{тек}$ - затраты текущие
8. Годовой экономический эффект, руб.	$Э_г = Э_{у-г} – Е_н*З_{кап}$ $Е_н$ – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (0,2-0,3)
9. Срок окупаемости капитальных затрат, лет.	$Т_{ок} = З_{кап}/Э_{у-г}$, $З_{кап}$ – капитальные затраты

Таблица 7.2 – Расчет экономической эффективности мероприятия, связанного с изменением трудоемкости единицы продукции (услуги)

Показатель	Формула
1. Снижение трудоемкости единицы продукции (услуги), %	$a = 100*(1-t_2 / t_1)$ где t_1 и t_2 – трудоемкость операции до и после внедрения мероприятия
2. Прирост производительности труда на основе снижения трудоемкости, %	$\Delta Пт = 100*a / (100 – a)$
3. Условная экономия численности в целом по предприятию, чел.	$Э_ч = Ч_{исх}*\Delta Пт / (100+\Delta Пт)$
4. Экономия себестоимости по заработной плате, руб.	$Э_{зп} = Э_ч*З_{ср}$
5. Экономия себестоимости по социальным отчислениям, руб.	$Э_{соц} = Э_{зп}*0,30$ (по состоянию на 2014 год)
6. Экономия себестоимости на условно-постоянных расходах, руб.	$Э_{упр} = (З_{упр}/О_{р1} - З_{упр}/О_{р2})* О_{р2}$, где $О_{р2} = О_{р1}*\uparrow Пт$
7. Общая условно-годовая экономия по мероприятию, руб.	$Э_{у-г} = Э_{зп} + Э_{соц} + Э_{упр} – З_{тек}$, $З_{тек}$ - затраты текущие
8. Годовой экономический эффект, руб.	$Э_г = Э_{у-г} – Е_н*З_{кап}$ $Е_н$ – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (0,2-0,3)
9. Срок окупаемости капитальных затрат, лет.	$Т_{ок} = З_{кап}/Э_{у-г}$, $З_{кап}$ – капитальные затраты

Таблица 7.3 – Расчет экономической эффективности мероприятия, связанного с изменением себестоимости продукции (услуг)

Показатель	Формула
1. Процент изменения себестоимости за счет изменения производительности труда, %	$С_{пм} = (1-I_{зп} / I_{пт})*Д_{зп}$, где $I_{зп}$ и $I_{пт}$ – индексы изменения заработной платы и производительности труда, коэффициент; $Д_{зпт}$ – доля заработной платы в структуре себестоимости продукции, %
2. Процент изменения себестоимости за счет изменения доли условно-постоянных расходов, %	$С_{оп} = (1-I_{упр} / I_{о})*Д_{упр}$, где $I_{упр}$ и $I_{о}$ – индексы изменения постоянных расходов, объема выпуска продукции, коэффициент; $Д_{упр}$ – доля условно-постоянных расходов в структуре себестоимости продукции, %
3. Процент изменения себестоимости за счет изменения норм расхода материалов и цен на сырье, %	$С_{нц} = (1-I_{нр} / I_{ц})*Д_{м}$, где $I_{нр}$ и $I_{ц}$ – индексы изменения норм расхода материалов, цен на материалы, коэффициент; $Д_{м}$ – доля материалов в структуре себестоимости продукции, %
4. Абсолютная экономия себестоимости, руб.	$Э_{с/с} = C_1*N_1 – C_2*N_2$ где C_1 и C_2 – себестоимость единицы продукции до и после внедрения мероприятия, руб.; N_1 и N_2 – объем производства в натуральном выражении до и после внедрения мероприятия, ед.
5. Общая условно-годовая экономия по мероприятию, руб.	$Э_{у-г} = Э_{с/с} – З_{тек}$, $З_{тек}$ - затраты текущие, руб.
6. Годовой экономический эффект, руб.	$Э_{г} = Э_{у-г} – Е_{н}*З_{кап}$ $Е_{н}$ – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (0,2-0,3)
9. Срок окупаемости капитальных затрат, лет.	$Т_{ок} = З_{кап}/Э_{у-г}$, $З_{кап}$ – капитальные затраты

Таблица 7.4 - Обобщенные показатели оценки эффективности мероприятий в сфере управления персоналом организации

Показатель эффективности/эффекта	Показатели деятельности предприятия
1	2
$Э = \sum_{i=1}^{n} Рт * \left(1 - \frac{К_{т2}}{К_{т1}}\right)$	$\sum_{i=1}^{n} Рт$ — среднегодовой ущерб от текучести кадров; $Рт_1$ — ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели; $Рт_2$ — ущерб от недополучения продукции от новичков; $Рт_3$ — затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение); $Рт_4$ — дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию; $Рт_n$ — другие расходы, связанные с текучестью; $Кт_2$ — ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по научной организации труда (НОТ) или мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников к предприятию, улучшения отношения к труду; $Кт_1$ — фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии; n — количество видов ущерба.

продолжение Таблицы 7.4	
1	2
$Эп = Р * Дг * (П_2 - П_1)$	Эп — экономический результат в расчете за год; Р — количество работников, повысивших производительность труда; Дг — количество рабочих дней, отработанных ими за год; $П_2$ — производительность труда в день после внедрения мероприятий; $П_1$ — производительность труда в день до внедрения мероприятий.
$Эс = (Н_1 - Н_2)\sum_{i=1}^{n} Р_{нi}$	$\sum_{i=1}^{n} Р_{нi}$ — средний дневной ущерб, в связи с травматизмом или профзаболеванием, руб. (Р $н_1$ — выплата по временной нетрудоспособности; Р $н_2$ — оплата регрессивных исков за счет предприятия работникам, получившим производственную травму или профзаболевание; Р $н_3$ — выплата пенсий при уходе за инвалидом; Р $н_4$ — затраты на медицинское оборудование и медикаменты; Р $н_5$— затраты на санаторно-курортное лечение за счет фирмы; Рnn — другие виды затрат) n — всего видов затрат; $Н_1$ и $Н_2$ — потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятия, дней.
$Э_г = (S_1 - S_2)V_г - E_н Э_р$	S_1 и S_2 — себестоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по научной организации труда соответственно; Vr — годовой объем работ после внедрения в натуральном выражении; Ен — нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (обратный сроку окупаемости); $Э_Р$ — единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий.
$Э = Ф_2 - Ф_1$	$Ф_1$ и $Ф_2$ — годовой фонд заработной платы до и после пересмотра должностной структуры соответственно
Э = Эв + Эдс + Эт – Зт	Э — общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.; Эв — экономия, достигаемая за счет сокращения численности (высвобождения) персонала, руб.; Эдс — экономия, достигнутая за счет оптимизации должностной структуры работников, руб.; Эт — экономия, полученная за счет более рационального использования материалов и технических средств, руб.; Зт — сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб

Результаты оценки эффективности проектируемых мероприятий формулируются в итоговых выводах ВКР.

8 Список рекомендуемой литературы

В процессе подготовки к защите ВКР рекомендуется использовать следующие литературные источники.

а) основная литература:

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров учебник / А.В. Дейнека. - М. : Дашков и К°, 2017. — 288 с. — Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=512044
2. Десслер, Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — Москва : Издательство "Лаборатория знаний", 2015. — 802 с. — Режим доступа: https://e.lanbook.com/book/84198.
3. Кибанов, А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации [Электронный ресурс] : Учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М. : ГУУ, 2006. - 41 с. - Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=432605
4. Кибанов, А.Я., Гагаринская, Г.П., Калмыкова, О.Ю., Мюллер, Е.В. Управление персоналом [Электронный ресурс] : Учеб. пособие / под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 238 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=339115
5. Управление персоналом организации. Практикум [Электронный ресурс]: Учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2015.- 365 с.- (Высшее образование). – Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=480583
6. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2013.- 695 с.- (Высшее образование). – Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=400593
7. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / под. ред. А.А. Литвинюка. – 2-е изд. перераб. и доп. - - М.: Издательство Юрайт, 2018. – 498 с. – Серия: бакалавр. Прикладной курс. – Режим доступа: https://biblio-online.ru/viewer/1D94E1F9-DC57-4E83-8AB3-91F651DF693A#page/2
8. Управление персоналом [Электронный ресурс]: Толковый словарь / Авт. сост. В.М. Маслова.— М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 120 с. — Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=430458

б) дополнительная литература

1. Алиев, И.М. Экономика труда. В 2 ч. Часть 1. [Электронный ресурс] : Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. – 203 с. – Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс. - Режим доступа: https://biblio-online.ru/viewer/F20EA8D8-6267-4BEF-BAC0-484768CE4B1E#page/2
2. Алиев, И.М. Экономика труда. В 2 ч. Часть 2. [Электронный ресурс] : Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. – 228 с. – Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс. - Режим доступа: https://biblio-online.ru/viewer/A2117CFA-CA66-49B2-B64C-20F981005441#page/2
3. Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования [Электронный ресурс] : учебник для вузов / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 570 с. – Серия : Бакалавр. Углубленный курс. - Режим доступа: https://biblio-online.ru/viewer/E8F38655-2FD2-4638-9998-ADA18043DDC3#page/2
4. Гейхман, В.Л. Трудовое право [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / В.Л. Гейхман, И.К. Дмитриева. – 4-е изд. перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2015. – 432 с. - Серия : Бакалавр. Академический курс. – Режим доступа: https://biblio-online.ru/viewer/8B294FD5-F0F4-4B7E-A393-248B87056222#page/2

5. Голубкова, О.А. Организационное поведение [Электронный ресурс] : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О.А Голубкова, С.В. Сатикова. – 2-е изд. испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 223 с. – Серия: Бакалавр. Прикладной курс. – Режим доступа: https://biblio-online.ru/viewer/74C52DDC-5B76-460A-9C9B-7CDE386CBE7B#page/2
6. Граждан, В.Д. Социология управления [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / В.Д. Граждан. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 607 с. – Серия: Бакалавр. Углубленный курс. - Режим доступа: https://biblio-online.ru/viewer/E67C8A47-0524-4C97-A4CF-1E598C24EFD6#page/2
7. Информационные технологии в экономике и управлении [Электронный ресурс]: учебник для академического бакалавриата / под ред. В.В. Трофимова. – 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. – 482 с. – Серия: бакалавр. Академический курс. – Режим доступа: https://biblio-online.ru/viewer/C89EF76F-C000-4C33-B608-776F83BCBF18#page/2
8. Кибанов, А.Я., Баткаева, И.А., Митрофанова, И.А., Ловчева, М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс]: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 524 с. – (Высшее образование). – Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=472457
9. Конституция Российской Федерации с комментариями Конституционного Суда РФ и вступительной статьей [Электронный ресурс]. – 9-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 208 с. – Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=460726
10. Менеджмент. В 2 ч. Часть 1. [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. И.Н. Шапкина. – 4-е изд. перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. – 384 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс. – Режим доступа: https://biblio-online.ru/viewer/D20B38E3-515E-4021-BFFE-1E4391216FAC#page/2
11. Менеджмент. В 2 ч. Часть 2. [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. И.Н. Шапкина. – 4-е изд. перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. – 313 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс. – Режим доступа: https://biblio-online.ru/viewer/A38A02AE-DC29-4AD2-84B7-4D65E1B6853C#page/2
12. Психология управления персоналом [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата / под общ. ред. Е.И. Рогова. - - М.: Издательство Юрайт, 2018. – 350 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс. – Режим доступа: https://biblio-online.ru/viewer/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B#page/2
13. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 224 с. – Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=146527
14. Умнова, И.А. Конституционно-правовой статус личности в Российской Федерации [Электронный ресурс] : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / И.А. Умнова, И.А. Алешкова, Л.В. Андриченко. - М.: Издательство Юрайт, 2018. – 200 с. – (Серия: Бакалавр и магистр. Модуль). - Режим доступа: https://biblio-online.ru/viewer/D0DC5973-D362-4B12-BE62-3E9D466C1847#page/2

в) электронные ресурсы

1. http://kdelo.ru/div/224 – журнал «Кадровое дело»
2. http://www.kadrovik.ru - официальный сайт национального союза кадровиков
3. http://ecsocman.hse.ru – федеральный образовательный портал
4. http://www.hro.ru/hrm/ - журнал для менеджеров по персоналу
5. https://e.hr-director.ru/ - журнал Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами
6. http://hr-portal.ru/ - HR portal: Сообщество. Публикации

П Р И Л О Ж Е Н И Я

Приложение А

Форма заявления на утверждение темы ВКР

Заведующему кафедрой

_____

_____

(название кафедры)

_____

(фамилия, имя, отчество)

от студента (ки) _____ курса

_____

(форма обучения: очная, очно-заочная, заочная)

_____

(название факультета/института)

_____ группы

_____

(фамилия, имя, отчество студента)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу утвердить тему выпускной квалификационной работы (ВКР): _____

_____

(название темы)

Предполагаемый объект исследования ВКР _____

_____

(название предприятия, учреждения, организации)

Прошу назначить руководителем ВКР: _____

(Ф.И.О.)

_____

(учёная степень, учёное звание, должность)

Контакты студента: тел. моб. _____

e-mail _____

Подпись студента _____/_____/

Ф.И.О.

«____» _____ 20____г.

Назначить руководителем ВКР_____

(Ф.И.О.)

Подпись зав. кафедрой_____ _____

(И.О. Фамилия)

Осуществлять руководство выпускной квалификационной работой студента _____ по указанной теме ***согласен***.

(Ф.И.О. студента)

_____ _____

(личная подпись руководителя) *(И.О. Фамилия)*

Приложение Б

Форма задания на выполнение ВКР

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Кафедра университетского менеджмента и инноваций в образовании

СОГЛАСОВАНО	УТВЕРЖДАЮ
Представитель работодателя	Зав.кафедрой
_____ _____ (подпись) (ф.и.о.)	_____ _____ (подпись) (ф.и.о.)
«___»_____201__г.	«___»_____201__г.

ЗАДАНИЕ ПО ПОДГОТОВКЕ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Студен-

ту_____Группа_____

1. Тема выпускной работы

_____

_____

_____

утверждена протоколом заседания кафедры №_____ от «____» _____20__ г.

2. Срок сдачи студентом законченной работы «____» _____20__ г.

3. Исходные данные к работе

а)_____

_____

б)_____

_____

в)_____

_____

_____

подготовлены при прохождении итоговой практики на (в) _____

_____
(наименование организации, НИИ, предприятие)

4. Перечень подлежащих разработке вопросов (или краткое содержание) в выпускной работе и сроки выполнения:

а)_____

_____

б)_____

_____

в)_____

_____

5. Перечень графического и иллюстративного материала (с точным указанием обязательных чертежей)

_____

_____

_____

_____

1. Консультанты по работе (фамилия, имя, отчество, занимаемая должность и наименование консультируемых разделов):

а)_____

_____

_____

б)_____

_____

_____

7. Руководитель работы (фамилия, имя, отчество, занимаемая должность, организация, телефон):

_____

_____

Подпись_____ Дата выдачи задания «____»_____20__ г.

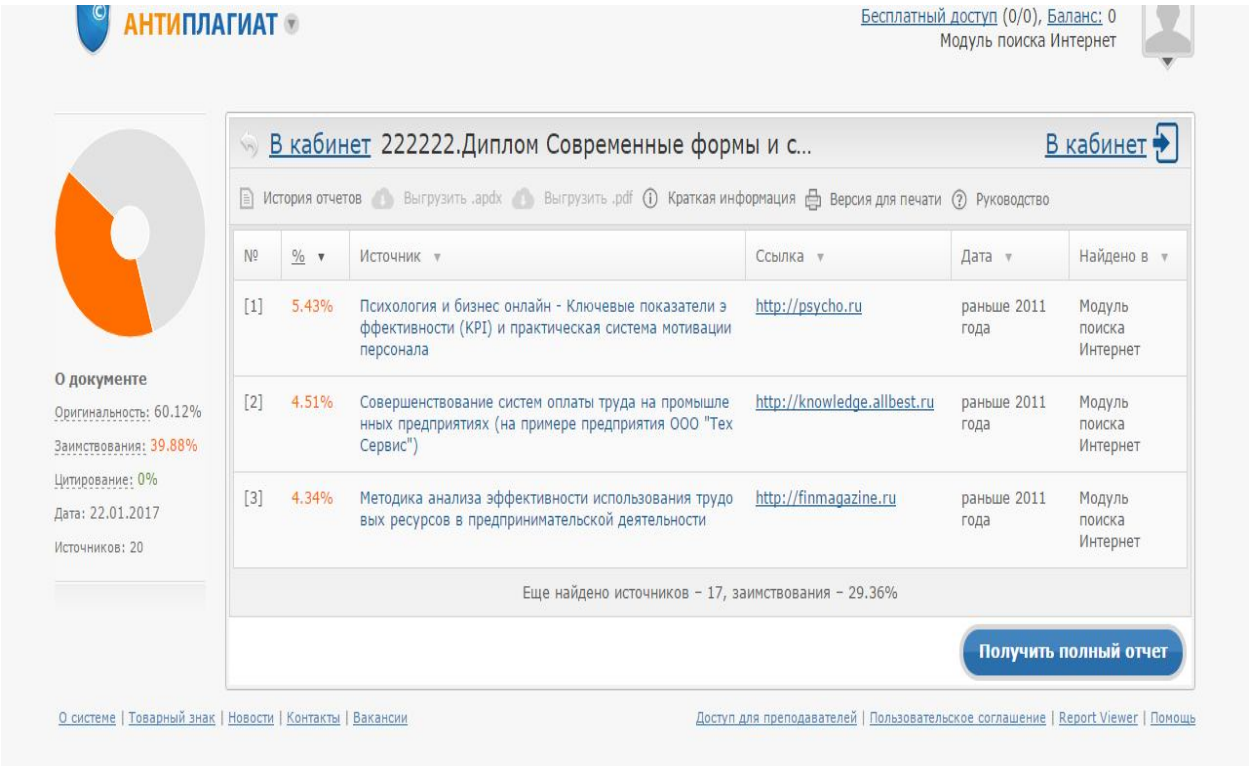
8. Задание принял к исполнению «____» _____20__ г.

Подпись студента_____ / _____/
(ФИО)

Задание на ВКР заполняется в 2-х экземплярах!!!
Первый экземпляр находится у студента, второй экземпляр – у руководителя ОПОП.

Приложение В

Примерный вид справки по итогам проверки на антиплагиат



Руководитель работы_____
(фамилия, имя, отчество)

_____
(Полное наименование должности и основного места работы, ученая степень, ученое звание)

Подпись руководителя_____ «___»_____20___ г.

Подпись студента_____ / _____/
(ФИО)

Приложение Г

Лист подтверждения авторства

Подтверждаю, что данная работа является оригинальной и выполнена мною самостоятельно.

Работа проверена через систему antiplagiat.ru. Выявленный процент заимствований - _____ % текста.

Студент группы № _____

_____
(Фамилия, Имя, Отчество)

Дата _____

Подпись _____

Приложение Д

План-график консультаций с научным руководителем

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель ВКР

_____
(учёная степень, учёное звание, должность)

_____
(ФИО, подпись)

«____» _____ 20___ г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК
работы над ВКР бакалавра

Разделы, темы и их содержание	по плану		фактически		Отметка руководителя о выполнении
	дата	объем (%, стр)	дата	объем (%, стр)	
1. Теоретический раздел					
2. Аналитический раздел					
3. Рекомендательный раздел					
Заключение					
Реферат (в том числе на иностранном языке)					
Введение					
Список использованных источников					
Презентация					
Доклад (в том числе раздаточные материалы)					

Подпись студента _____/_____/
(Ф.И.О.)

«____» _____ 20__г.

Приложение Е

Шаблон отзыва научного руководителя

ОТЗЫВ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ
на выпускную квалификационную работу студента по выполнению задач Государственной итоговой аттестации

_____
Фамилия, имя, отчество студента

тема выпускной квалификационной работы: _____

_____

квалификация (бакалавр, магистр, специалист) _____
нужное указать

направление подготовки: _____

Сформированность компетенций у выпускника по итогам выполнения аттестационных заданий (заданий на выпускную квалификационную работу) (представлена в Приложении А к отзыву научного руководителя)

Неправомерные заимствования в работе **имеются/ не имеются** *(указать)*

Соответствие выпускной квалификационной работы требованиям

Наименование требования	Заключение о соответствии требованиям (отметить «соответствует», «соответствует не в полной мере», или «не соответствует»)
1. Актуальность темы	
2. Соответствие содержания теме	
3. Полнота, глубина, обоснованность решения поставленных вопросов	
4. Новизна/оригинальность	
5. Правильность расчетных материалов	
6. Возможности внедрения и опубликования работы	
7. Практическая значимость	
8. Уровень самостоятельности автора	

Недостатки в работе:_____
_____

Общее заключение о соответствии выпускной квалификационной работы требованиям: ВКР установленным в ОПОП требованиям соответствует / частично соответствует / не соответствует (нужное подчеркнуть)
Обобщенная оценка содержательной части выпускной квалификационной работы:
В результате выполнения выпускной квалификационной работы *студент ФИО* показал *(оставить только одно):* - Несоответствие требованиям. Компетенции не сформированы.
- Соответствие требованиям. Уровень сформированности компетенций *(оставить только одно)* высокий, средний, низкий»).
Научный руководитель:

Полное наименование должности и основного
места работы, ученая степень, ученое звание _____ Расшифровка подписи

«_____»_____20___г.

Приложение А
к отзыву научного руководителя

Сформированность компетенций у выпускника по итогам выполнения аттестационных заданий (заданий на выпускную квалификационную работу)

Задания	Компетенция	Обобщенная оценка сформированности компетенции (сформирована/ не сформирована)
1.2.1 Проанализировать особенности функционирования объекта исследования за рассматриваемый период. 1.2.2 Выделить закономерности функционирования объекта исследования с учетом особенностей произошедших исторических (ретроспективных) изменений за анализируемый период.	способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции (ОК-2);	
1.4.1. Использовать при написании ВКР актуальные нормативно-правовые документы.	способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности (ОК-4);	
1.5.1 Ясно, логично и грамотно изложить результаты исследования при написании и защите ВКР. 1.5.2 Составить реферат выполненной ВКР на иностранном языке (английский, немецкий, французский...). 1.5.3 Использовать отечественные и/или зарубежные источники информации при выполнении исследования.	способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-5);	
1.7.1. Уметь рационально организовать и использовать рабочее время для эффективного выполнения профессиональных задач с учетом физических возможностей личности 1.7.2 Оформить ВКР в соответствии с требованиями методических указаний по выполнению ВКР	способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-7);	
2.1.1. Учесть принципы диалектического метода познания посредством характеристики взаимосвязи предмета и объекта исследования в общей структуре системы управления персоналом. 2.1.2. Охарактеризовать последовательность этапов деятельности и возможности дальнейшего развития применительно к объекту исследования и среде, в которой он функционирует персонал организации.	знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации (ОПК-1);	
2.2.1. Использовать при написании ВКР актуальные нормативно-правовые документы, в том числе: Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации, Уголовного кодекса Российской Федерации и иных федеральных законов в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, Гражданского кодекса Российской Федерации в части, относящейся к деятельности кадровой службы	знанием Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации, Уголовного кодекса Российской Федерации и иных федеральных законов в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, Гражданского кодекса Российской Федерации в части, относящейся к деятельности кадровой службы (ОПК-2);	

2.2.2. Использовать актуальные знания законов и подзаконных актов Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации, Уголовного кодекса Российской Федерации и иных федеральных законов в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, Гражданского кодекса Российской Федерации в части, относящейся к деятельности кадровой службы для целей администрирования процессов и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала		
2.3.1 Использовать нормы Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ) при разработке корпоративной социальной политики	знанием содержания основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ) (ОПК-3);	
2.4.1. Уметь эффективно и корректно администрировать процессы и документооборота по вопросам организации труда и оплаты персонала 2.4.2. Продемонстрировать навыки администрирования процессов и документооборота по представлению документов по персоналу в государственные органы	владением навыками работы с внешними организациями (Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, Пенсионным фондом Российской Федерации, Фондом социального страхования Российской Федерации, Федеральным фондом обязательного медицинского страхования, Федеральной службой по труду и занятости, кадровыми агентствами, службами занятости населения) (ОПК-4);	
2.10.1. Подобрать с учетом основных требований информационной безопасности актуальные источники информации для написания аналитического обзора по теме исследования, в том числе с использованием официальных web-ресурсов. 2.10.2. Провести анализ подобранных источников информации в соответствии с темой исследования. 2.10.3. Составить список источников информации на основе действующих правил библиографического описания и ГОСТ-ов.	способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-10).	
3.1.1. Использовать знания о концепциях управления персоналом в целях разработки системы стратегического управления персоналом организации 3.1.2. Выявить и\или сформировать основы стратегического управления персоналом современного предприятия(ий).	знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике (ПК-1);	
3.2.1. Подобрать методы проведения стратегического анализа теоретического материала и количественных показателей в соответствии с особенностями предмета и объекта исследования. 3.2.2. Обосновать выбор методов анализа теоретического материала и количественных показателей с точки зрения возможности достижения поставленных стратегических целей. 3.2.3. Уметь реализовать систему (элементы системы) стратегического управления персоналом в организации	знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике (ПК-2);	
3.3.1. Владеть методами сбора информации о	знанием основ разработки и внедрения тре-	

потребностях организации в персонале. 3.3.2. Проанализировать причины изменения потребностей организации в персонале. 3.3.3. Сформулировать мероприятия по наиму и отбору персонала. 3.3.4. Критически оценить предлагаемые организационной структуры предприятия и ее модернизации. 3.3.5. Владеть методами деловой оценки персонала при найме и применять их на практике	бований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике (ПК-3);	
3.4.1. Выбрать и обосновать применение методов для реализации социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала. 3.4.2. Разработать и внедрить программу трудовой адаптации и умение применять 3.4.3. Провести анализ разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике. 3.4.4. Проинтерпретировать зависимости полученные при разработке и внедрении программ трудовой адаптации и учесть их результаты при модернизации корпоративной социальной политики.	знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умение применять их на практике (ПК-4);	
3.5.1. Уметь применять типовые методики нормирования труда, проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности. 3.5.2. Продемонстрировать организацию групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике. 3.5.3. Оценить полученные результаты на соответствие целям исследования.	знанием основ научной организации и нормирования труда, владением навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способностью эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике (ПК-5);	
3.6.1. Сформировать тенденции профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала. 3.6.2. Проанализировать целесообразность формирования кадрового резерва на исследуемом предприятии (ях). 3.6.3. Обобщить изученные и проанализированные виды, формы и методы обучения персонала в стратегии развития персонала организации.	знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике (ПК-6);	
3.7.1. Описать цели, задачи и виды аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации. 3.7.2. Обосновать корректность выбора подхода к разработке и применения технологии текущей деловой оценки персонала. 3.7.3. Продемонстрировать владение навыками проведения аттестации персонала на основе анализируемого объекта.	знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала (ПК-7);	
3.5.1. Выбрать и обосновать систему мотивации персонала анализируемого объекта. 3.5.2. Осуществить оформление результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взы-	знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов	

сканиях). 3.5.3. Осуществить администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала	контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике (ПК-8);	
3.9.1. Описать систему охраны и нормирования труда в рамках объекта исследования. 3.9.2.Продемонстрировать владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике. 3.9.3. Использовать систему нормирования и охраны труда при администрировании процессов и документооборота по проведению оценки и аттестации персонала	знанием нормативно-правовой базы безопасности и охраны труда, основ политики организации по безопасности труда, основ оптимизации режимов труда и отдыха с учетом требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда для различных категорий персонала, владением навыками расчетов продолжительности и интенсивности рабочего времени и времени отдыха персонала, а также владение технологиями управления безопасностью труда персонала и умение применять их на практике (ПК-9);	
3.11.1. Подобрать и обосновать выбор организационной и функционально-штатной структуры объекта исследования. 3.11.2. Продемонстрировать результаты работы по ведению организационной и распорядительной документации по персоналу, документации по учету и движению кадров, а так же администрированию процессов и документооборота по учету и движению кадров.	владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках) (ПК-11);	
3.12.1. Применить основы разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основы разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации для решения аналитических и исследовательских задач управления персоналом. 3.12.2. Продемонстрировать внедрение организационной и распорядительной документации по персоналу в рамках объекта исследования.	знанием основ разработки и внедрения кадровой и управленческой документации, оптимизации документооборота и схем функциональных взаимосвязей между подразделениями, основ разработки и внедрения процедур регулирования трудовых отношений и сопровождающей документации (ПК-12);	
3.13.1. Уметь вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами 3.13.2. Провести статистическую оценку динамики персонала анализируемого предприятия(ий). 3.13.3. Проанализировать эффективность системы ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами 3.13.4. Продемонстрировать базовые навыки защиты персональных данных сотрудников	умением вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов в соответствии с действующими нормативно-правовыми актами, знанием основ кадровой статистики, владением навыками составления кадровой отчетности, а также навыками ознакомления сотрудников организации с кадровой документацией и действующими локальными нормативными актами, умение обеспечить защиту персональных данных сотрудников (ПК-13);	
3.14.1. Проанализировать экономические показателей деятельности объекта исследования и показателей по труду (в том числе производительности труда). 3.14.2. Продемонстрировать владение современными методами оптимизации кадрового обеспечения объекта исследования.	владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике (ПК-14);	
3.30.1. Оценить необходимость профилактики трудовых споров и конфликтов в рамках объекта исследования. 3.30.2. Сформулировать типовые мероприятия	знанием основ возникновения, профилактики и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе, владением навыками диагностики и управления конфликтами и стресса-	

по управление конфликтами и стрессами в рамках реализации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения объекта исследования.	ми в организации и умение применять их на практике (ПК-30);	
3.33.1. Владеть навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам 3.33.2. Осуществить предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания.	владением навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам, обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания (ПК-33);	
3.34.1. Подобрать систему организационного проектирования системы и технологии управления персоналом объекта исследования. 3.34.2. Выполнить работу по построению функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации. 3.34.3. Составить информационный обзор и/или аналитический отчет для характеристики функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования.	знанием основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владением методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умением осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-34);	
3.35.1. Применить для решения аналитических и исследовательских задач инновации в сфере управления персоналом.	знанием основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом (ПК-35);	
3.36.1. Продемонстрировать способность оценивать экономическую и социальную эффективность инвестиционных проектов в области управления персоналом.	знанием основ проведения и методов оценки экономической и социальной эффективности инвестиционных проектов в области управления персоналом при различных схемах и условиях инвестирования и финансирования программ развития персонала (ПК-36);	
3.37.1. Продемонстрировать владение современными программами организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом.	способностью участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике (ПК-37);	
3.38.1. Оценить предлагаемые варианты организации и ведения взаимодействия по кадровым вопросам с некоммерческим партнерством "ВВК - Национальный союз кадровиков", "Национальным союзом организаций по подготовке кадров в области управления персоналом ("Национальный союз "Управление персоналом")", Ассоциацией организаций управленческого образования, профсоюзами, другими общественными организациями и трудовым коллективом.	владением навыками организации и ведения взаимодействия по кадровым вопросам с некоммерческим партнерством "ВВК - Национальный союз кадровиков", "Национальным союзом организаций по подготовке кадров в области управления персоналом ("Национальный союз "Управление персоналом")", Ассоциацией организаций управленческого образования, профсоюзами, другими общественными организациями и трудовым коллективом (ПК-38).	

Научный руководитель:

Полное наименование должности и основного места работы, ученая степень, ученое звание _____

«_____»_____20___г.

Приложение Ж

Примерная тематика выпускных квалификационных работ

на 20 __-20__ учебный год [1]
по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра университетского менеджмента и инноваций в образовании

1. Анализ движения и текучести кадров на предприятии и разработка мероприятий по их снижению (на примере...).
2. Анализ и идентификация способов удержания и развития наиболее ценных сотрудников в организации (на примере…).
3. Анализ и оценка моделей и механизмов оплаты труда на предприятии (на примере…).
4. Анализ современных подходов к построению компенсационных пакетов на предприятиях (на примере…).
5. Анализ соответствия стратегии управления персоналом стратегии развития организации (на примере ...).
6. Анализ и развитие системы оплаты труда на предприятии .... сферы.
7. Анализ и совершенствование организации труда руководителей на предприятии (на примере...).
8. Анализ и совершенствование организационной культуры на предприятии (на примере...)
9. Анализ и совершенствование системы аттестации персонала (на примере ...)
10. Анализ и совершенствование системы мотивации деятельности персонала на предприятии .... сферы.
11. Анализ и совершенствование системы подготовки и повышения квалификации кадров на предприятии .... сферы.
12. Анализ и совершенствование системы управления персоналом на предприятии (на примере ...)
13. Аттестация как метод оценки работников предприятия (на примере…).
14. Аттестация рабочих мест (на примере ....)
15. Аудит персонала и его роль в развитии организации (на примере...).
16. Аудит системы управления персоналом организации (на примере...).
17. Аудит эффективности системы HR-менеджмента (на примере ...).
18. Бюджетирование и бизнес планирование кадровых служб (на примере...).
19. Виды рекрутинговой деятельности, практика и особенности их применения.
20. Влияние организационной культуры на мотивацию и стимулирование труда в организации (на примере …).
21. Влияние стилей руководства на формирование лояльности персонала (на примере…).
22. Влияние организационной культуры на конкурентоспособность организации (на примере...)
23. Внедрение модели профессиональных компетенций в HR-процессы организации ... сферы.
24. Внешние коммуникации службы управления персоналом: пути повышения эффективности.
25. Внутренние коммуникации службы управления персоналом: пути повышения эффективности.
26. Внутрифирменное обучение персонала на основе корпоративного учебного центра (на примере...).
27. Документационное обеспечение управления персоналом организации: пути оптимизации.

---

[1] Ежегодно пересматривается на заседании кафедры

28. Зарубежный опыт управления персоналом (на примере…….страны) и практика его применения в России.
29. Защита персонала организации от переманивания конкурентами (на примере ...)
30. Инновационные технологии дополнительного обучения персонала (на примере ...).
31. Использование компетентностного подхода для оценки потребности в обучении персонала (на примере ...).
32. Использование модели компетенций в системе подбора персонала отдела продаж (на примере …).
33. Корпоративная культура компании: проблемы формирования и развития (на примере ....).
34. Корпоративный университет в системе обучения специалистов (на примере…).
35. Лояльность персонала как фактор стабилизации организации: оценка и условия формирования (на примере …).
36. Лояльность персонала как объект управления в системе HR- менеджмента.
37. Методы подбора персонала в кадровом агентстве (на примере ООО…).
38. Мотивация и стимулирование работы персонала в малой (крупной) организации.
39. Направления улучшения имиджа организации-работодателя на рынке труда (на примере...)
40. Обоснование методов обеспечения максимальной эффективности взаимодействия HR-службы с рекрутинговыми агентствами (на примере…).
41. Обоснование выбора карьерной стратегии в зависимости от типа личности.
42. Обучение и развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия (на примере…).
43. Организационная культура в системе управления персоналом (на примере …)
44. Управление стрессами в организации: регулирование и профилактика (на примере...).
45. Организация и оценка эффективности работы кадровой службы (на примере ...)
46. Организация трудовых процессов и затрат рабочего времени (на примере...)
47. Основные механизмы повышения эффективности труда персонала (на примере...).
48. Основные направления социально-психологической помощи и поддержки безработных (на примере ..... городского центра занятости).
49. Основные факторы, влияющие на удовлетворенность трудом работников .... предприятий (на примере ООО…).
50. Особенности адаптации молодых специалистов в силовых структурах (на примере...).
51. Особенности мотивации и стимулирования персонала на промышленных предприятиях (на примере…).
52. Особенности стимулирования и мотивации персонала на предприятиях в сфере обслуживания (на примере…).
53. Особенности мотивации административно-управленческого персонала (на примере ...)
54. Особенности управления персоналом в женском коллективе (на примере ...)
55. Особенности управления персоналом на различных этапах жизненного цикла организации.
56. Отраслевые особенности HR-менеджмента в кредитных организациях (на примере банка ...)
57. Отраслевые особенности HR-менеджмента в образовательных учреждениях (на примере вуза ...)
58. Отраслевые особенности HR-менеджмента в сфере государственного управления (на примере органа государственного управления ...)
59. Отраслевые особенности управления персоналом в гостиничном бизнесе (на примере организации ...)
60. Отраслевые особенности управления персоналом в ресторанном бизнесе (на примере организации ...)
61. Оценка и выбор методов привлечения и развития молодых специалистов (на примере…).
62. Оценка и диагностика эффективности труда персонала в организации (на примере….).

63. Оценка персонала как основа принятия управленческих решений (на примере….).
64. Оценка результатов деятельности сотрудника в целях повышения эффективности его труда (на примере…).
65. Оценка эффективности мотивационной системы в организации.
66. Оценка эффективности системы монетарного и немонетарного мотивирования персонала (на примере…).
67. Оценка и повышение эффективности инвестиций, вложенных в человеческий капитал (на примере…).
68. Оценка и последующее совершенствование элементов организации труда персонала (на примере ...)
69. Оценка эффективности корпоративного обучения (на примере ...).
70. Практика применения аутплейсмента в системе управления персоналом (на примере...).
71. Практика применения аутсорсинга в развитии организации (на примере ...).
72. Применение корпоративной «дорожной карты» как инновационного метода в управлении знаниями в организации (на примере...).
73. Применение современных методов управления персоналом (аутсорсинга, аутстаффинга, ауттаскинга и др) для повышения конкурентоспособности компании (на примере ...).
74. Проблемы конкуренции на внешнем и внутрифирменном рынке труда (на примере ...)
75. Противодействие угрозам информационной безопасности организации со стороны собственного персонала (на примере ...)
76. Профилактика профессионального выгорания сотрудников в современной организации.
77. Профилактика стрессов в процессе адаптации персонала (на примере ...)
78. Пути совершенствования организации работы с кадровыми документами (на примере ...).
79. Разработка методики управления временным трудовым коллективом при внедрении информационной системы на предприятии (на примере...).
80. Роль внутрифирменного обучения в развитии человеческого капитала предприятия (на примере...).
81. Роль и влияние участия в социальных сетях для развития бренда и личной эффективности топ-менеджмента современных компаний.
82. Совершенствование методов аттестации персонала предприятия (на примере…).
83. Совершенствование методов подбора, оценки и аттестации персонала (на примере...).
84. Совершенствование системы мотивации и оплаты труда в организации (на примере...).
85. Совершенствование системы обучения персонала организации (на примере...).
86. Совершенствование управления персоналом в посткризисной организации (на примере...).
87. Современные методы стимулирования персонала на предприятии (на примере …).
88. Современные технологии отбора персонала (на примере организации …).
89. Социальная защита работников в условиях экономической нестабильности (на примере …).
90. Социальная политика на предприятии и её роль в трудовой активности коллектива (на примере …).
91. Специфика мотивации персонала в образовательных учреждениях (на примере ...)
92. Способы организации корпоративного обучения службой управления персоналом (на примере...).
93. Сравнение и оценка эффективности различных подходов к созданию системы управления корпоративными знаниями (на примере…).
94. Технологии противодействия моббингу персонала в организации (на примере...).
95. Технология ассессмента как инструмент оптимизации системы управления персоналом на предприятии (на примере...).
96. Технология формирования кадрового резерва в современной организации (на примере...)
97. Управление знаниями как важнейшая задача отдела управления персонала (на примере…).
98. Управление психологическим климатом в коллективе (на примере...).

99. Управление внутрифирменными коммуникациями в компании (на примере...).
100. Управление кадровыми рисками в системе HR-менеджмента современной организации.
101. Зарубежный опыт управления персоналом (на примере…….страны) и практика его применения в России.
102. Управление конфликтами в организации как профилактика текучести кадров (на примере...).
103. Управление процессом дополнительной профессиональной подготовки персонала (на примере...).
104. Управление процессом командообразования в организации (на примере...).
105. Управление процессом первичного обучения персонала (на примере...).
106. Управление процессом психологической и профессиональной адаптации вновь назначенного руководителя (на примере ...).
107. Управление процессом сокращения работников (на примере ...).
108. Управление развитием организационной культуры на основе ее диагностики и оценки (на примере…).
109. Управление социальным развитием персонала организации (на примере...).
110. Управление талантами в организации (на примере…).
111. Формирование и интеграция политики управления персоналом с бизнес-стратегией компании (на примере…).
112. Формирование лояльности молодых специалистов (на примере….).
113. Формирование мотивационного профиля персонала (на примере ОАО …).
114. Формирование и развитие системы социального партнерства в структуре кадровой политики современной организации (на примере ...)
115. Формирование кадрового резерва в организации.
116. Формирование корпоративной культуры и ее роль в управлении персоналом (на примере…).
117. Формирование позитивного имиджа компании (на примере ...).
118. Управление конфликтами в организационной среде (на примере...)
119. Профилактика межличностных конфликтов в трудовом коллективе (на примере...)
120. Роль конструктивных конфликтов в управлении персоналом (на примере...).

Рекомендованы на заседании кафедры университетского менеджмента и инноваций в образовании «____» _____ 20___ г., протокол № ___

Зав. кафедрой _____ _____
(подпись) (ФИО)

Приложение И

Форма титульного листа ВКР

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ НИЖЕГОРОДСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА
КАФЕДРА УНИВЕРСИТЕТЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ИННОВАЦИЙ В ОБРАЗОВАНИИ

Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

профиль
«Управление человеческими ресурсами»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«_____»

Допущено к защите:
Зав.кафедрой университетского менеджмента и инноваций в образовании
д.с.н., профессор
_____А.О. Грудзинский
(подпись)
«___»_____ 20___ г.

Выполнил:
студент группы № группы,
формы обучения, Ф.И.О. полностью

_____
(подпись)

Научный руководитель:
Ученая степень, ученое звание, должность Ф.И.О.

_____
(подпись)

Рецензент (если таковой имеется):
Ученая степень, ученое звание (при наличии), должность, организация Ф.И.О.

_____
(подпись)

Работа защищена в ГЭК
«__» _____ 20___ г.
с оценкой _____
Секретарь ГЭК_____

Н. Новгород, 20 ___ г.

Приложение К

Форма реферата ВКР

Реферат

Тема ВКР: …

Объем страниц - … , таблиц – …, рисунков - …., использованных источников информации – … .

Ключевые слова: ….(главные термины работы)

Актуальность темы заключается в …..

Объект исследования – (указан в теме)… .

Предмет исследования – (что исследуют)… .

Цель исследования – (указана в теме) проанализировать (изучить, раскрыть и т.д.)….

Основными задачами исследования являются (по содержанию):

1.

2.

3.

Анализ исследуемой темы был проведен на основе изучения теоретических источников информации и справочно-информационных материалов.

В первой главе ВКР представлен …. (2-3 абзаца).

Во второй главе ВКР рассматривается (3-4 абзаца).

В результате ВКР сделаны следующие выводы:

1.

2.

3.

В результате выводов даны следующие рекомендации:

1.

2.

3.

Приложение Л

Образец заполнения содержания

Содержание

		стр
	ВВЕДЕНИЕ……..	7
Глава 1	Теоретические основы управления социально-психологическим климатом трудового коллектива…….....	9
1.1	Понятие, сущность социально-психологического климата трудового коллектива…….....	9
1.2	Методы изучения социально-психологического климата…….....	15
1.3	Особенности формирования социально-психологического климата в организации…….....	20
	Выводы по первой главе	26
Глава 2	Анализ механизмов управления социально-психологическим климатом в трудовом коллективе ООО «ДомКомСтрой».....	27
2.1	Организационно-экономическая характеристика предприятия…….....	27
2.2	Анализ существующей системы управления трудовым коллективом ООО «ДомКомСтрой»…….....…….....	29
2.3	Оценка психологической атмосферы и диагностика социально-психологического климата в коллективе….....…….....	36
	Выводы по второй главе	53
Глава 3	Направления совершенствования социально-психологического климата трудового коллектива ООО «ДомКомСтрой».....…….....	54
3.1	Программа мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата трудового коллектива……...	54
3.2	Социально-экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата трудового коллектива ООО «ДомКомСтрой»…….....….....	64
	Выводы по третьей главе	70
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ…….....	71
	Список используемой литературы…….....	75
	ПРИЛОЖЕНИЯ…….....	80

Приложение М

Примерный образец акта о внедрении результатов ВКР

БЛАНК ПРЕДПРИЯТИЯ

УТВЕРЖДАЮ

_____
(должность лица, имеющего полномочия по утверждению акта)

_____
(наименование предприятия)

_____ /_____
(подпись) *(Ф.И.О.)*

«___» _____20___ г.

М. П.

АКТ
о внедрении результатов
выпускной квалификационной работы бакалавра

на тему _____
(наименование выполненной выпускной квалификационной работы)

по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», профиль подготовки «Управление человеческими ресурсами»

выполненную _____
(Ф.И. О. обучающегося)

ТЕКСТ АКТА
(Включает перечень внедренных элементов, а так же обоснование их значимости)
ПРИМЕР ТЕКСТА

Рассмотренные на заседании совета директоров ЗАО «Строительно-монтажный трест "Волгоградстройгаз» результаты, полученные Т.П. Соколовой в рамках выпускной квалификационной работы бакалавра на тему «Механизмы управления системой организации труда управленческого персонала предприятий нефтегазостроительного комплекса», имеют реальное практическое значение для предприятия. Работа выполнялась в период с 2016 по 2017 г. и была направлена на повышение эффективности организации труда руководителей и специалистов предприятия.

К наиболее существенным результатам исследования относятся:

1. Разработка методики оценки уровня рационализации труда управленческого персонала, позволяющая проанализировать: уровень использования рабочего времени, организацию рабочих мест и условий труда; работоспособность и трудовую отдачу; состояние делопроизводства и составления служебных документов; эффективность проведения деловых совещаний — и на основании этого улучшить организацию труда на предприятии.

2. Обоснование факторов, влияющих на формирование системы рационализации труда управленческого персонала предприятия, что позволило выполнить оценку фактического состояния организации труда руководителей и специалистов в ЗАО «Строительно-монтажный трест "Волгоградстройгаз"».

3. Разработка Программы внутрифирменной переподготовки руководителей и специалистов с привлечением квалифицированных преподавателей из вузов и ведущих предприятий, направленной на повышение квалификации управленческого резерва на выдвижение и содержащей предложенные автором методы персонального менеджмента.

В соответствии с предложениями Т.П. Соколовой проведена следующая работа по формированию системы рационализации труда управленческого персонала в ЗАО «Строительно-монтажный трест "Волгоградстройгаз"»:

1. Пересмотрено распределение функций в службе по управлению персоналом с целью учета направлений рационализации управленческого труда.

2. Утверждено новое Положение о проведении аттестации управленческого персонала, в котором учтены критерии оценки труда работников, разработанные в диссертации.

3. В службе по управлению персоналом определены новые функции по контролю организации труда руководителей и специалистов, в которые включены: подготовка данных для аттестационной оценки
качества труда управленческого персонала и учету трудового вклада, что в целом повысило мотивирующую роль результатов исследования в работе управленческого персонала.

В целом рационализация труда управленческого персонала благоприятно отразилась на экономической деятельности предприятия, позволила получить положительный годовой экономический эффект в размере 1,2 млн рублей.

Проводимые мероприятия осуществлялись на основе подготовленного с участием Т.П. Соколовой приказа по ЗАО «Строительно-монтажный трест "Волгоградстройгаз"». Разработанные Т.П. Соколовой рекомендации приняты к внедрению на уровне службы по управлению персоналом, а также отдела труда и заработной платы.

Приложение Н

Образец сторонней рецензии

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

_____

№ группы, Фамилия, имя, отчество студента

Тема выпускной квалификационной работы:_____

_____

Квалификация: **Бакалавр**
Направление подготовки: 38.03.03 «Управление персоналом»
Профиль: «Управление человеческими ресурсами»

Соответствие выпускной квалификационной работы требованиям

Наименование требования	Заключение о соответствии требованиям (отметить «соответствует», «соответствует не в полной мере», или «не соответствует»)
1. Актуальность темы	
2. Соответствие содержания теме	
3. Полнота, глубина, обоснованность решения поставленных вопросов	
4. Новизна/оригинальность	
5. Правильность расчетных материалов	
6. Возможности внедрения и опубликования работы	
7. Практическая значимость	
8. Уровень самостоятельности автора	

Достоинства содержательной части выпускной квалификационной работы:

_____

_____

Ошибки и недостатки содержательной части выпускной квалификационной работы:

_____

_____

Общее заключение о соответствии выпускной квалификационной работы требованиям: ВКР установленным в ОПОП требованиям соответствует / частично соответствует / не соответствует (*оставить только одно*)

Обобщенная оценка содержательной части выпускной квалификационной работы:
В результате выполнения выпускной квалификационной работы *студент ФИО* показал *(оставить только одно):*
- Несоответствие требованиям. Компетенции не сформированы.
- Соответствие требованиям. Уровень сформированности компетенций *(оставить только одно)* высокий, средний, низкий»).

Рецензент:
Полное наименование должности и
основного места работы, ученая степень (если имеется),
ученое звание (если имеется) _____ ФИО рецензента
Подпись, печать

«_____»_____20___г.

Приложение П

Образец оформления списка литературы

Тип источника	*Особенности источника*	*Пример оформления библиографического описания в списке источников ВКР*
1	*2*	*3*
Книга, учебник, монография	Один автор	Адизес, И.К. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей [Текст] / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. – 6-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 259 с.
		Goleman, D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ [Text] / Daniel Goleman. – London: Bloomsbury Publishing Plc, 1996. – 352 p.
	Два-три автора	Бордовская, Н.В., Розум, С.И. Психология и педагогика: учебник для вузов [Текст] / Н.В. Бордовская, С.И. Розум. – Спб.: Питер, 2013. – 624 с.
		Майклз, Э., Хэндфилд-Джонс, Х., Экселрод, Э. Война за таланты [Текст] / Э.Майклз, Х. Хэнфилд-Джонс, Э. Экселрод ; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 272 с.
		Goleman. D., Boyatzis, R. & McKee, A. Primal Leadership: Learning to lead with emotional intelligence [Text] / Daniel Goleman, Richard Boyatzis & Annie McKee. – Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004. – 306 p.
	4 и более автора	Управление персоналом [Текст] : Учеб. пособие / под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 238 с. - (Высшее образование: Бакалавриат)
		Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс]: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 524 с. – (Высшее образование). – Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=472457
		Tourism: Principles and Practice [Text] / J. Fletcher, A. Fyall, D. Gilbert, S. Wanhill. – NY: Prentice Hall, 2013. – 672 p.
Научные, научно-популярные статьи из серийного (продолжающегося) издания		Джонсон, М. Ориентация на клиента – ключевой фактор успеха предприятия [Текст] / М. Джонсон // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – №2. – С. 10-13.
		Никулина, Н.Ю., Зиновьева Т.А. Особенности профессионального обучения взрослых [Электронный ресурс] / Н.Ю. Никулина, Т.А. Зиновьева // Молодой ученый. — 2015. — №1. — С. 464-466. — URL: https://moluch.ru/archive/81/14760/
		Levina, L.M. & Mariko, V.V. Effective Ways of Motivating Adults for Learning in Professional Field / L.M. Levina & V.V. Mariko // Asian Social Science. V.11. №3. 2015. pp. 235-241. – URL: //www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/43928/23961
Статья из сборника материалов (тезисов)		Мкртычян Г.А. Диагностика организационной культуры предпринимательского университета [Текст] // Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2014. – С. 458–477.
		Марико, В.В., Михайлова, Е.Е. Курс «Управление персоналом организации» для развития профессиональных компетенций HR-специалистов [Текст] // Разработка образовательных программ в условиях повышения конкурентоспособности экономического образования: сборник тезисов докладов и статей Методической конференции ННГУ им. Н.И. Лобачевского 6- 8 февраля 2017 года / отв. ред. А.О. Грудзинский. Н.Новгород: Нижний Новгород: изд-во ННГУ. - 193 с.. 2017. С. 70-79.

1	*2*	*3*
Сборник научных статей, статистические отчеты		Управление бизнесом: сборник статей / отв. ред. И.И. Иванов. – Н. Новгород: Изд-во Нижегородского ун-та, 2009. – 243 с.
		UNWTO Tourism Highlights 2014 Edition. – Madrid: UNWTO, 2014. – 16 p.
Статьи из энциклопедий, словарей, справочников	изданных в печатном виде	Система бронирования и резервирования // Энциклопедия туризма: Справочник / Сост. И.В. Зорин, В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – С. 234.
		Employment in tourism industries // Glossary of tourism terms. – Madrid: UNWTO, 2014. – P. 4.
	электронных изданий	Смолин Сергей. Как добиться жесткой дисциплины и не убить лояльность команды [Электронный ресурс] // Генеральный директор: Персональный журнал руководителя. – URL: https://e.gd.ru/article.aspx?aid=604821 (дата обращения: 25.12.2017)
Нормативные правовые акты, официальные документы		Конституция Российской Федерации с комментариями Конституционного Суда РФ и вступительной статьей [Электронный ресурс]. – 9-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 208 с. – Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=460726
		Приказ Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации от 15 декабря 2010 г. N 1351 «Об утверждении порядка аккредитации организаций, осуществляющих классификацию объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи». URL: http://russiatourism.ru/upload/iblock/0f5/Prikaz_1351_akkreditazia_organisazii_klass_gostiniz.pdf (Дата обращения: 14.10.2017).
		Фонд образовательных электронных ресурсов // Официальный сайт Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского [Электронный ресурс]. URL: http://www.unn.ru/books/ (дата обращения 16.10.2017).
		Официальный сайт проекта TUNING [Электронный ресурс]. URL:http://www.unideusto.org/tuningeu/subject-areas.html (дата обращения: 16.10.2017).
Стандарты		ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 1461 от 14 декабря 2015 г [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://fgosvo.ru/uploadfiles/fgosvob/380303.pdf (дата обращения 25.12.2017)
		Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержденной приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации №691н от 06 октября 2015 г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=45674 (дата обращения 25.12.2017)
Диссертации, авторефераты диссертаций		Марико, В.В.Система курсовой подготовки в условиях дополнительного профессионального образования педагогов на основе компетентностного подхода : диссертация ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Марико Валерия Валерьевна; [Место защиты: Нижегор. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского]. - Нижний Новгород, 2009. - 212 с.
		Марико, В.В. Система курсовой подготовки в условиях дополнительного профессионального образования педагогов на основе компетентностного подхода : автореферат дис. ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 / Марико Валерия Валерьевна; [Место защиты: Нижегор. гос. ун-т им. Н.И. Лобачевского]. - Нижний Новгород, 2009. - 20 с.

Приложение Р

Общепринятые сокращения и аббревиатуры

Тип сокращений	***Сокращения***	***Расшифровка сокращения***
графические после перечислений и в конце предложений	т.е.	то есть
	и т.д.	и так далее
	и т.п.	и тому подобное
	и др.	и другие (-ое)
	и пр.	и прочие (-ее)
	т.к.	так как
	т.н.	так называемый
	т.о.	таким образом
	т.с.	так сказать
	н/д	нет данных (в таблицах статистических данных)
при ссылках	см.	смотри
	ср.	сравни
при обращении	г-н, г-жа, г-да	господин, госпожа, господа
при цифровом обозначении веков и годов	в.	век
	г.	год
	вв.	века; после временного ряда (например: 2006–2014 гг., XVIII–XIX вв.)
	гг.	годы
	н.ст., ст.ст.	новый стиль, старый стиль
	н.э.	нашей эры
	до Р.Х.	до Рождества Христового
при обозначении адресных и географических понятий (природных, политико-административных, антропогенных) перед или после их названий	г.	гора
	о.	остров
	р.	река
	оз.	озеро
	возв.	возвышенность
	р-н	район
	обл.	область
	г.	город
	ст.	станция
	ул.	улица
	просп., пр.	проспект
	пр.	проезд
	пл.	площадь
	пер.	переулок

Приложение С

Образец наклейки на CD

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ НИЖЕГОРОДСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. Н.И. ЛОБАЧЕВСКОГО»

Институт экономики и предпринимательства

Кафедра университетского менеджмента и инноваций в образовании

Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»
профиль
«Управление человеческими ресурсами»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
на тему:
«_____
_____»

Студент _____
группы _____
дата защиты «___» _____ 20____ г.