

Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ  
38.03.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»:  
СТРУКТУРА, СОДЕРЖАНИЕ, ОФОРМЛЕНИЕ**

Методические указания

Составитель: Н.Ю. Калинина,

Воронеж 2021

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Выпускная квалификационная работа (ВКР, бакалаврская работа) по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» представляет собой самостоятельное законченное исследование на заданную тему, написанное лично выпускником под руководством научного руководителя, свидетельствующее об умении выпускника работать с литературой, обобщать и анализировать фактический материал, используя теоретические знания и практические навыки, полученные при освоении образовательной программы и демонстрирующую уровень подготовленности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности..

*Целью* подготовки ВКР является дальнейшее углубление и специализация знаний и навыков студентов в области управления персоналом в поэлементном, функциональном и объектном разрезах в условиях практического решения реальных производственно-хозяйственных и управленческих проблем.

При выполнении ВКР деятельность студента должна быть направлена на решение следующих *задач*:

- расширение знаний в области будущей профессиональной деятельности и отработку навыков научно-исследовательской работы.
- овладение научными методами и принципами управления персоналом, навыками их самостоятельного использования.

Бакалаврская работа может основываться на обобщении выполненных выпускником курсовых работ и содержать материалы, собранные выпускником в период производственной практики. Бакалаврская работа выполняется на 4-ом году обучения (8-й академический семестр). Затраты времени на подготовку выпускной работы бакалавра определяются учебным планом и графиком учебного процесса образовательной программы.

При выполнении ВКР обучающиеся должны показать, используя сформированные компетенции, свои способности и умения самостоятельно решать на современном уровне задачи профессиональной деятельности, профессионально излагать специальную информацию, научно аргументировать и защищать свою точку зрения.

Бакалаврская работа должна отвечать следующим основным *требованиям*:

1. Включать обоснование актуальности выбранной темы.
2. Содержать конкретные и действенные выводы о состоянии системы управления персоналом на предприятии и предложения, направленные на ее совершенствование и развитие.
3. Иметь реальную целевую направленность результатов работы на повышение эффективности деятельности производственно-хозяйственной системы.
4. Уровень разработки темы ВКР должен соответствовать современному уровню научных разработок, методическим положениям и рекомендациям по управлению персоналом, отраженным в соответствующей литературе.

## 2. ВЫБОР СТУДЕНТОМ ТЕМЫ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ<sup>4</sup>

Темы выпускных квалификационных работ определяются высшим учебным заведением, как правило, по согласованию с работодателями.

Выпускнику предоставляется право выбора темы выпускной квалификационной работы из перечня, рекомендованного выпускающей кафедрой.

По письменному заявлению обучающегося организация может предоставить ему возможность подготовки и защиты выпускной квалификационной работы по теме, предложенной им самим, в случае обоснованности целесообразности ее разработки для практического применения в соответствующей области профессиональной деятельности или на конкретном объекте профессиональной деятельности.

При выборе темы выпускной квалификационной работы студент должен учитывать, в какой мере вопросы, поставленные в исследовании:

- актуальны для получаемой квалификации;
- обеспечены исходными данными для анализа;
- обеспечены литературными источниками;
- имеют практическую значимость для реальных организаций (подтверждается заказом организации на разработку ВКР).

Кроме того, для студента на данном этапе важно:

- адекватно оценить свои возможности и не ставить себе непосильных задач;
- учесть временные ограничения на выполнение ВКР;
- иметь возможность получения доступа к той информации, которая необходима для исследования по выбранной теме ВКР;
- оценить значимость выбранной темы для дальнейшей успешной работы и карьеры.

*Объектом исследования* выпускной квалификационной работы по направлению подготовки бакалавров 38.03.03 «Управление персоналом» могут быть:

- организации или 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 или муниципальных органов управления;
- службы занятости и социальной защиты населения регионов и городов, кадровые агентства;
- организации, специализирующиеся на управленческом и кадровом консалтинге и аудите.

Выпускная квалификационная работа - самостоятельная творческая работа студента, в которой должна быть четко сформулирована *цель ее разработки*. В качестве цели могут выступать:

- совершенствование;

- обоснование;
- анализ;
- организация;
- прогнозирование;
- создание;
- разработка;
- оптимизация;
- рационализация;
- повышение.

Возможны темы с формированием комплексной цели: «Анализ и совершенствование...», «Анализ и разработка мероприятий по улучшению...» и т.п.

После определения цели указывается *предмет исследования*, в качестве которого могут быть:

- структура (производственная, общая, управления персоналом);
- функция (планирование, координация, организация, стимулирование, мотивация, контроль, диагностика, профилактика, формирование, совершенствование и т.д.);
- процесс (управление, исследование, развитие, обоснование, совершенствование и т.д.);
- характеристика (политика, доход, численность, резерв, эффективность, лояльность, квалификация, оперативность, эффективность, достаточность и т.д.).

Предмет исследования, аналогично цели проекта, может быть комплексным. Например, «структура функций».

Затем необходимо уточнить, какие основные направления функционирования и развития объекта исследования выпускной квалификационной работы охвачены исследованием:

- кадровое планирование и маркетинг персонала;
- найм, оценка, аудит, контроллинг и учет персонала;
- социализация, профориентация, адаптация и аттестация персонала;
- управление организационной культурой, конфликтами и стрессами;
- управление занятостью;
- организация, нормирование, регламентация, безопасность, условия и дисциплина труда;
- развитие персонала:
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, управление кадровым резервом;
- мотивация и стимулирование персонала;
- социальное развитие персонала;
- и т. д.

Название темы работы должно обязательно включать в себя название организации - объекта исследования. Например: «Совершенствование управления нововведениями в кадровой работе» (на примере ООО «Строй Инвест»), или

«Разработка функциональной структуры отдела управления персоналом (на примере ЗАО «Жилспецстройпроект»)».

Структура названия темы выпускной квалификационной работы приведена в табл. 1.

Таблица 1

### Структура названия темы ВКР

Цель ВКР	Предмет исследования и его конкретизация (функция / область / процесс / процедура)		Объект исследования	Конкретизация объекта исследования (организация / отрасль / регион)
Разработка	программы	адаптации	персонала	организации
Развитие	системы	деловой оценки	управленческого персонала	фирмы
Разработка	проекта		организационной структуры	на примере...
Совершенствование	управления	служебно-профессиональным продвижением	персонала	
Развитие	технологий	формирования команды	проекта	в строительных проектах
Организация		аттестации	рабочих мест	строительной организации
Формирование		социальной ответственности	персонала	предприятия
Проектирование	системы	управления	персоналом	на примере....

Кафедра оставляет за собой право редактирования предложенной студентом темы.

Закрепление за студентом темы ВКР производится на основании его личного заявления (завизированного руководителем) на имя заведующего кафедрой. Закрепление тем, руководителей ВКР, а в случае необходимости и консультантов по специальным вопросам, за каждым студентом фиксируется в приказе университета.

Тема работы должна иметь абсолютно *одинаковое название* во всех документах, а именно:

- в заявлении студента;
- в приказе об утверждении темы ВКР;
- на титульном листе ВКР;
- в задании на ВКР;

- в отзыве руководителя;
- в рецензии.

### **3. РАБОТА СТУДЕНТА С НАУЧНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ**

В целях оказания студенту теоретической и практической помощи в период подготовки и написания выпускной квалификационной работы выпускающей кафедрой назначается научный руководитель работы.

После согласования кандидатуры руководителя выпускной квалификационной работы студент совместно с руководителем формирует тему ВКР и пишет на имя заведующего кафедрой заявление на утверждение темы и руководителя по форме.

Руководитель ВКР в обязательном порядке визирует заявление студента на утверждение темы работы, осуществляет теоретическую и практическую помощь студенту в период подготовки и написания ВКР, дает рекомендации по структуре, содержанию и оформлению работы, подбору источников. Кроме того, руководитель указывает на недостатки аргументации, композиции, стиля, структуры и т.д., рекомендует, как их устранить.

Следует иметь в виду, что студент самостоятельно пишет ВКР и оформляет всю необходимую документацию, включая раздаточный материал. Ответственность за правильность теоретической и методической разработки и освещения темы ВКР, а также ее качество и содержание полностью лежит на студенте.

Затем студент совместно с руководителем составляют задание на ВКР, которое включает: план работы, перечень основных литературных источников и т.д., после чего осуществляет непосредственно работу над ВКР.

Студенту следует регулярно (по обоюдной договоренности, например, раз в неделю) информировать руководителя о ходе подготовки ВКР и консультироваться по вызывающим затруднение вопросам. Кроме того, студент по мере готовности должен предоставлять руководителю для прочтения части (разделы, подразделы) ВКР, а затем готовую работу.

Следует отметить, что по требованию выпускающей кафедры могут быть назначены даты промежуточного контроля хода выполнения студентом работы. Их, как правило, 2-3. В эти даты студент должен предъявить на кафедру или руководителю готовый раздел (разделы) или работу. Даты смотров ВКР необходимо учесть при составлении плана работы.

Работа должна быть закончена как минимум за две недели до защиты ВКР. Это время необходимо для прочтения научным руководителем и рецензентом окончательного варианта, написания ими отзыва и рецензии. Кроме того, студенту нужно запланировать время на подготовку графического материала для защиты, а также написания доклада.

После прочтения окончательного варианта ВКР руководитель составляет письменный отзыв, в котором характеризует качество ВКР, оценивает ее и определяет возможность представления работы для предварительной защиты на кафедре.

Заранее составленный календарный график работы по написанию ВКР позволяет избежать остановок в работе и чрезмерной нагрузки, попробовать разные методы анализа и обработки данных, своевременно учитывать рекомендации научного руководителя и исправлять ошибки, спокойно подготовить ВКР к защите, учитывая все предъявляемые к ней требования.

При получении положительного отзыва руководителя ВКР в полностью оформленном виде представляется (руководителем) на кафедру для проведения предварительной защиты.

Рецензент знакомится с работой и пишет рецензию по установленной форме, в которой характеризует качество работы, оценивает ее и определяет возможность ее допуска для защиты в ГЭК.

На предварительную защиту студент обязан явиться и представить:

- законченную работу (не переплетенную);
- отзыв научного руководителя;
- доклад и раздаточный материал.

После предварительной защиты студент устраняет отмеченные недостатки (если они есть) и готовит окончательный вариант ВКР.

#### **4. ЭТАПЫ ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Процесс выполнения ВКР включает в себя следующие этапы:

1. Выбор темы работы и конкретного объекта исследования (предприятия, организации, на примере которого будет выполнена работа).
2. Разработка плана ВКР и календарного плана ее выполнения.
3. Подбор и изучение научных, законодательных и нормативных материалов по рассматриваемой проблеме.
4. Подготовка материала по первому (теоретическому) разделу, который является методикой для анализа практического материала и написания второго (аналитического) раздела.
5. Сбор исходной практической информации на предприятии по месту прохождения практики, ее обработка и анализ.
6. Написание второго и третьего разделов работы.
7. Предоставление работы руководителю для проверки (согласно календарному плану).
8. Редактирование, печатание работы.
9. Получение отзыва от руководителя на ВКР.
10. Получение рецензии на ВКР.
11. Получение допуска к защите.
12. Подготовка доклада и раздаточного материала.
13. Предварительная защита работы.
14. Защита работы на заседании государственной экзаменационной комиссии (ГЭК).

## 5. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ВКР

Выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа) может быть выполнена в двух основных форматах, по выбору студента и научного руководителя: научно-исследовательском и практико-ориентированном.

Научно-исследовательский формат предполагает проведение практического или теоретического исследования с использованием определенной методологии и методов, приносящего элементы научной новизны в соответствующую область управления (предприятием, персоналом, государственным управлением), как научную дисциплину. В этом случае ВКР должна включать анализ значительного объема научной литературы (не менее 40 наименований), демонстрировать определенную самостоятельность автора в анализе теоретической проблемы, умение выдвигать некоторые самостоятельные, научно обоснованные суждения, идеи по избранной теме, делать выводы на основании анализа фактических данных.

Практико-ориентированный формат предполагает разработку целостного или частичного проекта мероприятий, методических рекомендаций, методик или инструментария для анализа и (или) совершенствования государственной и муниципальной политики в отдельных сферах. В этом случае ВКР должна строиться на анализе материалов, собранных студентом в период производственной практики и быть направлена на решение практических проблем.

В бакалаврской работе любого формата обязательно должно быть выделено представление и обоснование собственного индивидуального вклада студента в обсуждение избранной темы.

Рекомендуемый объем бакалаврской работы –75-90 страниц печатного текста без приложений.

*Обязательными структурными элементами бакалаврской работы являются:*

- титульный лист;
- задание;
- содержание;
- введение;
- основная часть, состоящая из 3-х разделов (теоретического, аналитического и проектного (рекомендательного)). Каждый раздел должен содержать по 3-4 подраздела;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Примерная структура бакалаврской работы приведена в табл. 5.1.

Таблица 5.1

### Примерная структура выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы)

№ п/п	Наименование раздела ВКР	Примерное кол-во страниц
----------	--------------------------	--------------------------------



№ п/п	Наименование раздела ВКР	Примерное кол-во страниц
	<b>Титульный лист</b>	<b>1</b>
	<b>Задание</b>	<b>1</b>
	<b>Содержание</b>	<b>1</b>
	<b>Введение</b>	<b>1-2</b>
<b>1.</b>	<b>Теоретический раздел (название)</b>	<b>15-25</b>
1.1	Определение предмета и объекта исследования. Уточнение терминологии.	3-5
1.2	Характеристика современного состояния исследуемой проблемы и разработок в области предмета исследования.	7-10
1.3	Методические подходы к решению исследуемой проблемы. Выбор инструментария.	5-10
<b>2.</b>	<b>Аналитический раздел (название)</b>	<b>25-30</b>
2.1	Краткая характеристика и анализ производственно- хозяйственной деятельности объекта исследования	10-15
2.3	Анализ состояния системы управления персоналом исследуемого предприятия и конкретного направления (задачи) в области управления персоналом (предмета исследования).	10-15
2.4	Причины, мешающие эффективному функционированию рассматриваемого объекта и задание на разработку организационного проекта.	5-10
<b>3.</b>	<b>Проектный раздел (название)</b>	<b>22-25</b>
3.1	Разработка проекта совершенствования системы управления персоналом в соответствии с выбранной темой ВКР	8-10
3.2	Расчет социально-экономической эффективности проекта	5-10
3.3	Мероприятия по внедрению проекта	5-10
	<b>Заключение</b>	<b>3-5</b>
	<b>Список использованных источников</b>	<b>1-2</b>
	<b>Приложения.</b>	<b>Не ограничено</b>
	<i>Итого</i>	<i>70-92</i>

## 6. ФОРМУЛИРОВАНИЕ НАЗВАНИЙ РАЗДЕЛОВ И ПОДРАЗДЕЛОВ ВКР

Общим в формулировании является то, что названия разделов должны раскрывать тему ВКР, причем не все разделы в совокупности, а каждый в отдельности. Название каждого раздела не должно совпадать с названием темы ВКР. Рекомендуется следующий порядок формулирования:

1. Внимательно прочитать и понять тему ВКР, а также значение каждого его слова. За разъяснениями обратиться к руководителю (или словарю).

2. Вычленить из названия темы ключевые слова. Их, как правило, не более трех.

Например, тема: «Совершенствование системы обучения и развития персонала». Ключевые слова здесь: «совершенствование», «обучение» и «развитие».

3. На основании ключевых слов приступить к формулированию названий разделов. Каждый раздел (их три) должен в своем названии обязательно содержать все ключевые слова темы.

3.1. **Первый раздел** является общетеоретическим и содержит в себе методологию исследования выбранной темы. Его название не должно включать в себя название предприятия, на материалах которого студент проводит исследование.

Название первого раздела должно включать в себя *ключевые слова* (все) и следующие *термины и фразы*:

- теоретические основы;
- теоретические подходы;
- содержание;
- сущность;
- задачи;
- методы;
- подходы и т.д.

3.2. **Второй раздел** ВКР является аналитическим и содержит в себе анализ и оценку практического материала по выбранной теме. Его название должно обязательно включать в себя следующее:

- термин «анализ (или оценка)»;
- все ключевые слова темы;
- название предприятия, на материалах которого проводится исследование;
- др. (на усмотрение студента).

3.3. **Третий раздел** является рекомендательным и содержит в себе рекомендации по устранению недостатков, выявленных в процессе анализа во втором разделе. Его название должно обязательно включать в себя:

- термин «совершенствование» (или термины - его синонимы: «улучшение», «повышение эффективности» и т.д.);
- все ключевые слова темы работы;
- название предприятия, на материалах которого проводится исследование.

3.4. Имеется отличительная *особенность* формулирования подразделов в от-

личие от разделов. Она заключается в том, что если каждый раздел из трех должен включать в своем названии *все ключевые слова*, то подраздел может содержать *одно ключевое слово*. Но обязательным требованием является то, чтобы все ключевые слова раздела (и темы) были включены в названия всей совокупности подразделов (а их 3-4) каждого раздела.

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ВКР

7.1. **Титульный лист** является первой страницей бакалаврской работы и должен оформляться по утверждённой форме. Фамилия, имя, отчество студента пишется полностью и в именительном падеже. При указании научного руководителя и консультантов обязательно указывается их учёная степень, учёное звание и должность, инициалы и фамилия.

7.2. **Задание на ВКР** оформляется на бланке, установленной вузом формы. В нем студент указывает название темы, содержание, сроки выполнения отдельных разделов работы и их удельный вес в общем объеме, дату сдачи законченной работы и ставит свою подпись.

7.3. **Содержание** отражает окончательный вариант плана ВКР и включает введение, наименования разделов, подразделов и подпунктов (если они имеют наименование), заключение, список использованных источников с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы бакалаврской работы.

7.4. **Введение** содержит следующие моменты:

- обоснование актуальности выбранной темы;
- практическую значимость выбранной темы, особенно если ВКР носит целевой характер и выполняется по заказу конкретной организации (в этом случае студент должен представить подтверждающий документ);
- оценку современного состояния решаемой в бакалаврской работе проблемы, включающую ссылки на отечественный и зарубежный опыт решения аналогичных проблем с указанием фамилий самых известных авторов, чьи труды использовались в работе;
- объект и предмет исследования;
- формулирование цели ВКР, которая должна быть ясной, лаконичной (не более 1-2 предложений) и включать в себя ключевые слова (все) темы ВКР (т.к. цель корреспондируется с темой ВКР);
- формулирование задач, которые раскрывают цель ВКР, конкретизируют ее и связаны с названиями разделов работы (формируется не более 3-4 задач);
- основные исходные данные для анализа.

Цель и задачи ВКР должны раскрывать основные пути решения проблемы, заявленной в теме работы.

Введение не должно содержать таблиц и рисунков.

7.5. **Первый раздел - теоретический**, состоит из 3-4 подразделов и носит

теоретико-методологический характер.

В нем студент должен:

- отразить значение рассматриваемой проблемы в общей структуре вопросов управления персоналом;
- представить характеристику степени проработанности проблемы, исходя из литературных источников (выделить основные теории по проблеме с указанием авторов, этапы развития данной проблемы, отразить методы и подходы, используемые в мировой практике для исследуемой в ВКР проблемы). Если работа носит научно-исследовательский характер, сформулировать свое видение научно-исследовательской проблемы в области государственного и муниципального управления;
- раскрыть основные понятия и сущность процессов, составляющих основу темы работы в соответствии с проблемой исследования;
- определить пути, методы и средства решения поставленной проблемы, исходя из информации, полученной из литературных источников.

Исследование теоретических вопросов первого раздела должно служить основой для разработки практических вопросов в последующих разделах.

### **7.6. Второй раздел - аналитический.**

В этом разделе даётся общая характеристика и проводится анализ объекта исследования.

Объектом исследования могут быть: 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 занятости и социальной защиты населения регионов и городов, кадровые агентства; организации, специализирующиеся на управленческом и кадровом консалтинге и аудите, определенная сфера управления персоналом; персонал (производственный, управленческий).

По согласованию с руководителем ВКР и заведующим выпускающей кафедры в качестве объекта исследования может быть выбран иной хозяйствующий субъект, исследование деятельности которого целесообразно в целях совершенствования управления персоналом и решения экономических задач строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства.

С методической точки зрения аналитический раздел ВКР предполагает подготовку форм сбора вторичных и первичных данных, выбор и применение методики обработки и анализа информации. В результате анализа выявляются факторы, влияющие на состояние изучаемого объекта или явления, отмечаются недостатки, вскрываются неиспользованные резервы и намечаются направления их использования.

По результатам анализа должна быть дана общая оценка состояния проблемы на примере предприятия (отрасли, региона), выявлены положительные или отрицательные тенденции. сделаны выводы о целесообразности и возможности

осуществления мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов.

Предлагается следующая **структура второго раздела ВКР (см. п.п.7.6.1 – 7.6.3)**

### **7.6.1. Краткая характеристика исследуемого объекта и анализ производственно- хозяйственной деятельности объекта исследования**

**Здесь приводятся:**

- историческая справка, характеризующая объект исследования;
- основные параметры объекта, например: тип производства, технический уровень, номенклатура продукции, положение на рынке; характеристика технологического процесса и т.д.;
- описание стадии развития организации (вновь создаваемая, развивающаяся, стадия стабильности или кризиса), миссия;
- организационная структура, в том числе производственная структура (состав подразделений, цехов, участков, производственных звеньев, отделов, служб и т.п.);
- структура управления (состав должностных лиц; их иерархическая структура, подчиненность);
- роль и место в структуре управления функциональной области управление персоналом;
- анализ результатов производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации, содержащий оценку по основным показателям эффективности, в том числе:

услуг;

- объемы производства и реализации (продаж) продукции, работ, услуг;
- затраты на производство и реализацию продукции, работ, услуг;
- прибыль (доход) и рентабельность;
- организационно-технический уровень производства, состав и возраст оборудования, технических средств управления;
- численность работающих и их соотношения (по категориям), производительность труда, фонд оплаты труда;
- финансовые результаты (собственные и заемные средства, основные и оборотные средства и т.п.).

*Для повторного анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности используются фактические (отчетные) и плановые показатели за интервал времени, обеспечивающий выявление закономерностей в изменении рассматриваемых показателей (2-3 года).*

Необходимую информацию можно получить путем изучения следующих документов:

- финансового отчета;
- отчета о финансовых результатах;
- бухгалтерского баланса;
- устава организации;
- штатного расписания;
- правил внутреннего распорядка;

- положений о подразделениях;
- должностных инструкций;
- положения по оплате труда;
- положения по премированию;
- положения о вознаграждении по итогам работы за год.

**7.6.2. Анализ состояния системы управления персоналом исследуемого предприятия и конкретного направления (задачи) в области управления персоналом (предмета исследования).**

В данном подразделе студент должен дать развернутую характеристику деятельности системы управления персоналом на исследуемом предприятии, основываясь на перечисленных ниже показателях:

Раздел ВКР	Показатели деятельности системы управления персоналом
<p>Глава 2. Раздел 2.2. «Анализ состояния системы управления персоналом исследуемого предприятия»</p> <p>п.п. «Кадровая политика организации»</p>	<p>– Стратегические цели организации (<b>дерево целей</b>)</p> <p>– Задачи кадровой политики</p> <p>– роль и место в структуре управления функциональной области управление персоналом;</p> <p>– <b>схема функциональных взаимосвязей между подразделениями (м/б фрагмент для одного подразделения)</b></p> <p>– факторы, влияющие на потребность в персонале (стратегия развития предприятия, количество производимой продукции, применяемые технологии, динамика рабочих мест и т.д.).</p> <p><b>РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:</b></p> <p>– <b>плановой численности персонала</b></p>
<p>Глава 2. Раздел 2.2.</p> <p>п.п. «Правовое обеспечение работы системы управления персоналом исследуемой организации».</p>	<p>– нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения в организации (Устав, коллективный договор, положения, корпоративные кодексы и т.д.).</p> <p>– вывод о применении и соблюдении организацией норм действующего законодательства в области трудовых отношений.</p>
<p>Глава 2. Раздел 2.2.</p> <p>п.п «Система отбора и найма персонала в организации»</p>	<p>– процедура подбора персонала,</p> <p>– порядок найма;</p> <p>– требования профессиональных стандартов;</p> <p>– методы деловой оценки персонала при найме;</p> <p>– источники привлечения персонала (внешние, внутренние);</p> <p>– наличие информации о вакансиях на сайте компании;</p> <p><b>РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:</b></p> <p>– <b>средний показатель закрытия вакансий;</b></p> <p>– <b>среднее время заполнения вакансий;</b></p> <p>– <b>сравнение со средними региональными и отраслевыми показателями;</b></p>
<p>Глава 2. Раздел 2.2.</p>	<p>– методы и формы организации адаптации,</p> <p>– показатели состояния адаптации новых работников</p>

<p><b>п.п «Система трудовой адаптации персонала»</b></p>	<p><b>РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– процент сотрудников, прошедших испытательный срок;</li> </ul>
<p>Глава 2. Раздел 2.2. <b>п.п «Система профессионального развития персонала».</b></p>	<p>Используемые в организации виды и методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– сбора информации для выявления потребности в обучении и развитии персонала</li> <li>– подготовки и повышения квалификации кадров (рабочих, специалистов, руководителей) в организации,</li> <li>– управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала,</li> <li>– организации работы с кадровым резервом.</li> <li>– получения обратной связи и обработки результатов обучения</li> </ul> <p><b>РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– процент выполнения запланированных мероприятий;</li> <li>– количество часов обучения на одного сотрудника;</li> <li>– затраты на обучение (рабочих, руководителей и специалистов, одного сотрудника);</li> <li>– доля бюджета обучения в общих затратах на персонал;</li> <li>– средний показатель удовлетворенности программами обучения.</li> </ul>
<p>Глава 2. Раздел 2.2. <b>п.п «Система деловой оценки персонала организации»</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цели, задачи и виды аттестации.</li> <li>– Процедура аттестации; состав комиссии, и организация ее работы.</li> <li>– состав показателей и направлений аттестации работников;</li> <li>– использование результатов аттестации.</li> </ul>
<p>Глава 2. Раздел 2.2. <b>п.п «Система мотивации, стимулирования и социального обеспечения персонала»</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формы и системы оплаты труда рабочих, специалистов и руководителей (тарифные, бестарифные, должностные оклады);</li> <li>– структура фонда оплаты труда, методы распределения фонда оплаты труда между работниками организации;</li> <li>– стимулы и льготы, используемых для мотивации труда работников;</li> <li>– виды социальных поддержки; <ul style="list-style-type: none"> <li>- участие работников организации в прибылях;</li> <li>- меры социальной помощи,</li> </ul> </li> <li>– социальное страхование работников.</li> <li>– социальные и психологические условия в коллективе;</li> </ul> <p>– Привести перечень документов, которые предоставляет работодатель для выделения средств на возмещение расходов по обязательному социальному страхованию своих работников (например, для пособия по временной нетрудоспособности):</p>

	<p><b>РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– профессиональная и квалификационная структура персонала (ТАБЛИЦЫ);</li> <li>– уровень оплаты труда;</li> <li>– доля ФОТ в объеме производства;</li> <li>– доля мотивационной составляющей в компенсационном пакете сотрудников (соотношение постоянной и переменной частей зарплаты);</li> <li>– коэффициент текучести кадров;</li> <li>– коэффициент стабильности персонала</li> <li>– коэффициент восполнения</li> <li>– коэффициент замещения</li> <li>– коэффициент постоянства состава персонала предприятия</li> <li>– процент уволенных по собственному желанию от общего числа работников.</li> <li>– показатель удовлетворенности трудом;</li> </ul>
<p>Глава 2. Раздел 2.2. <b>п.п «Организация и обеспечение условий труда на предприятии»</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нормализация условий труд;</li> <li>– режимы труда и отдыха;</li> <li>– обеспечение безопасности производственных процессов;</li> <li>– обучение работающих вопросам охраны труда;</li> <li>– обеспечение безопасности производственного оборудования; зданий и сооружений;</li> <li>– обеспечение работающих средствами индивидуальной защиты;</li> <li>– неблагоприятные факторы производственной среды</li> <li>– методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций (наличие систем оповещения, запасных выходов, средств тушения и т.д.)</li> </ul> <p><b>РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Полезный фонд рабочего времени</li> <li>– Показатели потерь рабочего времени</li> <li>– Структура потерь рабочего времени</li> <li>– Уровень заболеваемости персонала</li> </ul>
<p>Глава 2. Раздел 2.2. <b>п.п «Характеристика организационной культуры предприятия»</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Этические нормы;</li> <li>– Элементы и <b>ТИП</b> организационной культуры</li> <li>– Используемые методы социологических исследований</li> </ul> <p><b>РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Уровень конфликтности</li> </ul>
<p>Глава 2. <b>Раздел 2.3. «Выводы. Проблемы системы управления персоналом организации»</b></p>	

Анализ системы управления исследуемого предприятия обязательно должен



содержать *оценку показателей эффективности управления персоналом* (см. п.7.6.4). Отчет обязательно должен содержать анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации.

Текстовая часть раздела должна быть дополнена иллюстративным материалом (схемами, графиками, таблицами и рисунками).

### **7.6.3. Причины, мешающие эффективному функционированию рассматриваемого объекта и задание на разработку организационного проекта.**

В данном подразделе проводится подробный анализ состояния конкретного направления работы с персоналом (см. п. 7.6.2), задаваемого темой выпускной квалификационной работы. Необходимо выделить условия и факторы (внутренние и внешние), определяющие эффективность управления персоналом по данному направлению. Для этого рекомендуется использовать результаты наблюдений, опросов, психологического тестирования и т.п. в виде схем, графиков, диаграмм, таблиц и др. с соответствующими пояснениями. Подраздел должен содержать выводы о состоянии выбранной подсистемы управления персоналом - студент должен выявить недостатки и проблемы в ее функционировании, указать причины, мешающие ее эффективному функционированию и поставить задачу для разработки проекта совершенствования системы управления персоналом.

### **7.6.4. Показатели эффективности управления персоналом на предприятии**

Анализ системы управления исследуемого предприятия обязательно должен содержать **оценку показателей эффективности управления персоналом**, например, в соответствии с [4], где приводится система, состоящая из пяти групп показателей, разделенных по сходным признакам.

К **первой группе** относятся показатели, связанные непосредственно с денежными затратами на персонал, и, как правило, контролируются финансовыми структурами компании.

Чаще всего применяются следующие финансовые показатели:

- 1) расходы на персонал как процент от прибыли компании, процент от операционных расходов, процент от товарооборота;
- 2) средние затраты на персонал. Они сильно варьируются в зависимости от отрасли, в которой работает компания;
- 3) общий фонд оплаты труда (ФОТ) и доля ФОТ в общих затратах на персонал, в операционных расходах, в себестоимости продукции;
- 4) средняя заработная плата одного сотрудника по компании;
- 5) ФОТ на одного сотрудника компании;
- 6) темп роста средней зарплаты в сравнении с темпом увеличения доходов - коэффициент опережения (поквартально);
- 7) динамика выручки на одного человека; динамика выручки на человеко-час;
- 8) среднегодовая выработка на одного рабочего. Определяется по формуле:

$$V_{cp} = Y \times D \times П \times B_{ч},$$

где  $V_{cp}$  - среднегодовая выработка на одного рабочего;

$У$  - отношение числа рабочих к общему числу работающих;  
 $Д$  - количество дней, отработанных одним рабочим за год;  
 $П$  - средняя продолжительность рабочего дня, час;  
 $В_ч$  - среднечасовая выработка продукции на одного рабочего.  
 процент выполнения норм выработки;  
 качество труда рабочих (процент брака);

**Вторую группу** составляют индикаторы, напрямую не связанные с кадровыми затратами и являющиеся объективными показателями. Они, как правило, носят статистический характер. Например, во многих организациях ведется учет соотношения численности персонала по его категориям. С помощью данных показателей оценивается (ежемесячно, ежеквартально, ежегодно) численность персонала по отношению к другим индикаторам, либо ее динамика во времени:

1. *Коэффициент оборота по приему персонала ( $K_{np}$ ):*

$K_{np}$  = Количество принятого на работу персонала / Среднесписочная численность персонала \* 100 %

2. *Коэффициент оборота по выбытию ( $K_в$ ):*

$K_в$  = Количество работников, выбывших по всем причинам / Среднесписочная численность персонала \* 100 %

В первом случае коэффициент показывает, на сколько возросла бы численность работающих, если бы не было увольнений, во втором - на сколько уменьшилась бы численность работающих, если бы за рассматриваемый период приема на работу не было.

3. *Коэффициент текучести кадров ( $K_{mk}$ ):*

$K_{mk}$  = Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины / Среднесписочная численность персонала \* 100 %

4. *Коэффициент стабильности персонала ( $K_{cm}$ ):*

$K_{cm}$  = 1 - Коэффициент текучести кадров ( $K_{mk}$ ).

5. *Коэффициент восполнения ( $K_в$ ):*

$K_в$  = Число работников, принятых за период / Число работников, уволенных за период) =  $K_в / K_{np}$

Если в результате расчета этот коэффициент больше 1, то происходит не только возмещение убыли рабочей силы в связи с увольнением, но и появляются новые рабочие места. Если данный показатель меньше 1, то это свидетельствует о том, что сокращаются рабочие места, и, если речь идет не об отдельном предприятии или отрасли, а об экономике в целом, эта ситуация приводит к увеличению безработицы.

6. *Коэффициент замещения ( $K_з$ ):*

$K_з$  = (Количество принятых – Количество выбывших работников) / Среднесписочная численность персонала \* 100 %

7. *Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ( $K_{nc}$ ):*

$K_{nc}$  = Количество сотрудников, проработавших в компании весь отчетный период / Среднесписочная численность персонала на конец периода \* 100 %

8. *Соотношение численности* основного (зарабатывающие подразделения) и вспомогательного (обслуживающие подразделения) персонала.

**Третья группа** - это индикаторы, схожие с теми, что относятся ко второй группе. Их отличительная особенность - более сложная структура, взаимосвязь с другими показателями, зачастую их трудно высчитать. Это большая группа индикаторов - количественных и качественных.

К *количественным* показателям относятся:

1. *численность персонала* (среднесписочная, явочная);
2. *эффективность использования рабочего времени* (коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня/периода, а также интегральный коэффициент);
3. *потери рабочего времени* (цельнодневные и внутрисменные);
4. *выработка продукции на одного человека* (*производительность труда*) ; выражается соотношением производимой продукции (товаров, услуг) к производственному (функциональному) персоналу.

5. *зарплатоотдача и зарплатоемкость продукции;*

Зарплатоотдача представляет собой выработку на 1 руб. заработной платы:

Зарплатоотдача = Целевой экономический показатель / заработная плата;

Зарплатоемкость продукции = 1/ Зарплатоотдача.

*Например*, если Работник произвел продукцию стоимостью 50 тыс. руб. и при этом его заработная плата составила 20 тыс. руб., то зарплатоотдача равна 2,5, а зарплатоемкость равна 0,4, или 40%.

6. *темпы роста производительности труда и заработной платы;*

7. *отношение темпа прироста средней заработной платы к темпам прироста производительности труда.*

8. *сбалансированность* количества рабочих мест и числа сотрудников предприятия (дополнительная потребность или избыток рабочей силы).

9. *экономия живого труда* (*сокращение работников за год*);

10. *доля прироста продукции, полученной за счет производительности труда.*

К *качественным* показателям относятся:

1. *Профессионально-квалификационный потенциал:*

- *профессиональная структура персонала* - соотношение представителей разных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т. д.),

- *квалификационная структура* - соотношение работников разного уровня квалификации (т. е. степени профессиональной подготовки), необходимой для выполнения определенных трудовых функций. Например: специалист первой, второй или высшей категории.

- *структура персонала по уровню образования (общего и специального)* - отражает уровень образования сотрудников (бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее, среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное);

- *структура персонала по стажу работы* - может рассматриваться

двойко: по общему стажу и по стажу работы в конкретной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16-20, 21-25, 26-30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в определенной компании характеризует стабильность и надежность персонала, его лояльность. В отечественной статистике выделяют следующие периоды: до 1 года, 1-4, 5-9, 10-14, 15-19, 20-24, 25-29, 30 лет и более.

#### 2. *Психофизиологический потенциал:*

- *половозрастная структура персонала* - соотношение групп сотрудников по полу и возрасту. Возрастная структура отражает долю лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. Часто при изучении данного показателя применяются следующие группы: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 лет и старше;

- *интенсивность труда* - оценивается двумя основными показателями: характеристики использования рабочего времени (степень занятости сотрудников в течение дня, или «плотность рабочего времени») и темп труда (скорость выполнения рабочих операций, или частота движений и действий в единицу времени). Измерять данную величину рекомендуется путем хронометража, кино съемки трудового процесса и его элементов либо другими способами;

- *показатели заболеваемости* (общей, профессиональной). Если заболевание вызвано воздействием вредных условий труда (производственных факторов), оно называется профессиональным; в других случаях считается общим. С 1986 г. в промышленности введен учет потери трудоспособности по причине общей заболеваемости.

#### 3. *Творческий потенциал*

В качестве показателей данного вида потенциала могут выступать: число рацпредложений и изобретений, поданных сотрудниками за определенный период; участие в разработке инноваций, профессиональных конкурсах и т. п.

#### 4. *Мотивационный потенциал:*

- *показатель удовлетворенности трудом* - восприятие работниками соответствия предоставляемых организацией условий, содержания, оплаты труда (и других факторов) их потребностям и запросам, т. е. того, что они считают важным. Обычно удовлетворенность трудом складывается из двух основных компонентов:

- *удовлетворенность базовыми условиями труда* (уровень и система оплаты, санитарногигиенические условия, организация работ);

- *удовлетворенность содержанием труда* (важность и содержательность работы, ее престижность, отношения в коллективе как возможность удовлетворения социальных потребностей);

- *процент уволенных по собственному желанию от общего числа работников.*

Как правило, этот показатель определяется методом анкетирования или опроса и рассчитывается как процент удовлетворённых своей работой сотрудников от общей численности персонала.

Индикаторы **четвертой группы** позволяют оценить численный и

профессиональный состав непосредственно самой службы персонала. Основные показатели:

- *число сотрудников;*
- *количество штатного персонала на одного специалиста по учету кадров и кадровому делопроизводству;*
- *количество штатного персонала на одного специалиста по компенсациям и льготам.*

При расчете общей численности работников HR-службы надо учитывать не только тех, кто состоит непосредственно в штате данного отдела, но и сотрудников, которые относятся к другим подразделениям и при этом выполняют кадровые функции, например, табельщиков, нормировщиков, бухгалтеров по расчету зарплаты и т. д. В некоторых компаниях ее расчет выполняют как HR-специалисты, так и финансисты.

**Пятая группа** тесно связана с функциональной эффективностью HR-службы. Каждое из направлений имеет свои показатели оценки эффективности:

**1. Подбор персонала и кадровый резерв:**

- *средний показатель закрытия вакансий;*
- *среднее время заполнения вакансий;*
- *процент сотрудников, прошедших испытательный срок;*
- *текучесть (общая по компании);*
- *текучесть (по наиболее ценным позициям);*
- *процент вакансий, заполненных из состава кадрового резерва (если в компании реализуется соответствующая программа, то появляющиеся вакансии в первую очередь должны закрываться из этого пула кандидатов).*

**2. Обучение и развитие персонала:**

- *процент выполнения запланированных мероприятий;*
- *количество часов обучения на одного сотрудника;*
- *затраты на обучение (рабочих, руководителей и специалистов, одного сотрудника);*
- *доля бюджета обучения в общих затратах на персонал;*
- *средний показатель удовлетворенности программами обучения.*

**3. Кадровый учет:**

- *отношение фактического количества ошибок, допущенных по вине работников при формировании личных дел, назначений сотрудников, проверке табелей, которые привели к ошибкам в расчете зарплаты, налогов и задержкам при сдаче отчетности в фонды (ФОМС, ПФР), к нормативному количеству ошибок (в процентах);*
- *своевременность и правильность документооборота (ежемесячно);*
- *отсутствие штрафов и предписаний по результатам проверок трудовых инспекций, ФОМС (ежемесячно).*

**4. Мотивация и оплата труда:**

- *доля ФОР в объеме производства;*
- *доля мотивационной составляющей в компенсационном пакете*

*сотрудников (соотношение постоянной и переменной частей зарплаты);*

- *доля премий в общем размере ФОТ;*
- *среднее время переработки на одного сотрудника.*

#### **5. Общие показатели эффективности:**

- *отношение затрат на управление персоналом к прибыли;*
- *доля затрат на управление персоналом в общих затратах;*
- *рентабельность производства.*

### **7.7. Третий раздел – проектный.**

Цель разработки этого раздела - раскрыть тему ВКР, то есть на основе теоретического обобщения проблемы и результатов её анализа сформулировать конкретные рекомендации и мероприятия по улучшения работы предприятия в сфере управления персоналом. Его содержание строится исключительно на материале второго раздела в части того, что студент оценил как недостатки в исследуемой сфере.

В проектном разделе ВКР должны быть представлены конкретные мероприятия по совершенствованию деятельности предприятия или подразделения по предметной области исследования и касаться выявленных в аналитической части слабых сторон системы управления персоналом. Рекомендации должны содержать пути совершенствования и конкретные проектные материалы или предложения. Например, это может быть:

- разработка программы мероприятий или работ;
- разработка управленческой или организационной процедуры;
- предложение по совершенствованию (организационной структуры управления, штатного расписания должностей и пр.);
- разработка документов (должностной инструкции, положения об отделе, и т.д.);
- разработка методики (по мотивации персонала, развитию персонала и т.д.);
- использование современных информационных технологий и программных средств;
- др.

Все выводы должны логически вытекать из предыдущих разделов работы, иметь теоретическое обоснование, отраженное в первом разделе ВКР. Предложения и рекомендации должны быть обоснованы управленческими, экономическими, организационными, социальными решениями, а также должны быть определены последствия, которые могут проявиться при реализации предложений.

Необходимым элементом третьего раздела должен быть *расчет экономической и (или) социальной эффективности предлагаемых мероприятий*, что предполагает оценку затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом (см. раздел 12).

Следует обратить внимание на *наиболее часто встречающиеся недостатки в содержании третьего раздела:*

- отсутствие логической связи со вторым разделом;

- перезагрузка раздела теоретическим материалом;
- отсутствие собственных предложений студента по повышению эффективности деятельности изучаемого предприятия;
- отсутствие расчетов эффективности предлагаемых мероприятий.

В ходе работы над вторым и третьим разделами ВКР студенту необходимо максимально использовать современные программные и аппаратные средства вычислительной техники и информационных сетей в процессе анализа, проектирования и оформления ВКР.

#### 7.8. **Заключение** должно содержать:

- обобщенное изложение рассмотренных в работе проблем (возможно по разделам);
- авторскую оценку студентом работы с точки зрения достижения цели работы и решения поставленных в ней задач;
- обобщенные данные о результатах расчетов экономической эффективности предлагаемых мероприятий;
- информацию о практической значимости работы, её новизне и возможности использования полученных результатов;
- направления дальнейшего продолжения исследований данной темы.

Итоговые выводы обычно начинаются словами; «выявлено», «установлено», «проанализировано», «обобщено». Рекомендации могут начинаться словами; «предложено», «разработано», «развито», «усовершенствовано», «обосновано», «внедрено (реализовано)», «позволило получить экономический (социальный, психологический и т.п.) эффект».

7.9. **Список использованных источников** должен содержать не менее 50 наименований и включать в себя все источники, использованные в работе, на которые делались ссылки по ходу исследования (нормативно-правовые акты, специальная научная и учебная литература, периодика и др.).

Список использованных источников организуется и оформляется в соответствии с едиными требованиями библиографического описания произведений печати (см. п. 8.5).

7.10. **Приложения** помещаются в конце работы после списка литературы в той последовательности, в которой они упоминаются в тексте.

На усмотрение студента в приложение может быть вынесен любой материал:

- таблицы;
- рисунки;
- первичные документы предприятия (формы отчетности, устав, должностные обязанности сотрудников и др.).

Обязательным требованием при формировании приложений является:

- ссылки (по тексту) на все приложения, имеющиеся в работе;
- анализ всех приложений в тексте работы по мере их упоминания или ссылок на них.

## 8. ОФОРМЛЕНИЕ ВКР

### 8.1. Общие положения

Бакалаврская работа должна быть подготовлена в одном экземпляре и переплетена в жесткую обложку.

На титульном листе бакалаврской работы ставится подпись заведующего кафедрой, подтверждающая допуск к защите, а также подпись научного руководителя, подтверждающая готовность бакалаврской работы к защите в государственной экзаменационной комиссии.

Общий объем бакалаврской работы должен составлять не менее 60–85 страниц (не считая приложений).

Выпускная квалификационная работа должна быть оформлена на одной стороне листа бумаги формата А4.

Выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа) состоит из текстовой части, графического материала, списка использованных источников и приложений.

На последнем листе списка использованных источников и литературы проставляется дата и личная подпись студента, удостоверяющая, что текст бакалаврской работы им выверен, а цитаты проверены.

В тексте не должно применяться сокращение слов, за исключением общепринятых.

### 8.2. Технические требования к оформлению бакалаврской работы

*Оформление бакалаврской работы* должно полностью соответствовать техническим требованиям, изложенным ниже в табл.8.1 в соответствии с ГОСТ 7.32-2001. При несоответствии данным требованиям выпускная квалификационная работа не принимается на кафедру до устранения технических недочетов. После устранения ошибок оформления перепечатанный текст работы сдается на кафедру.

Таблица 8.1

**Технические требования к оформлению ВКР**

Параметры	Значения
Поля	- верхнее <b>20 мм</b> ; - левое <b>30 мм</b> ; - правое - <b>10 мм</b> ; - нижнее <b>20 мм</b> .
Интервал	- основной текст – <b>1,5</b> ; - список литературы – <b>1,5</b> ; - содержание табличных форм и рисунков - <b>1</b> ; - примечания (постраничные сноски) – <b>1</b> .
Гарнитура	<b>TimesNewRoman</b> Не допускается применение шрифтов разной гарнитуры



Параметры	Значения
<b>Размер кегля</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основной текст и список литературы – <b>14 пт</b>;</li> <li>- примечания (постраничные сноски) – <b>12 пт</b>;</li> <li>- содержание табличных форм и рисунков - <b>12 пт</b>;</li> <li>- нумерация страниц - <b>12 пт</b>;</li> <li>- названия разделов – <b>16 пт</b>;</li> <li>- названия подразделов, рисунков и таблиц – <b>14 пт</b>.</li> </ul> <p>Не допускается применение <b>полужирного шрифта в тексте</b></p>
<b>Цвет шрифта</b>	<b>черный</b> , рисунки и графики могут быть выполнены как в черно-белой гамме с использованием специальных заливок, так и с использованием цветовой палитры
<b>Выравнивание</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основной текст, список литературы постраничные сноски – <b>по ширине</b>;</li> <li>– заголовки глав и параграфов – <b>по центру</b> <small>Окончание табл.12.7</small></li> </ul>
<b>Абзацы</b>	печатаются <b>с красной строки</b> <b>отступ от левого поля – 1,25 см.</b>
Расстояние между абзацами	<b>= 0</b> (см. Абзац"Интервал перед =0; после=0)
Расстояние между названиями раздела и подраздела	<b>1 интервал</b> (одна пустая строчка)
Расстояние между названием подраздела и следующим за ним текстом	<b>2 интервала</b> (две пустые строчки)
Расстояние между текстом предыдущего подраздела и названием следующего	<b>2 интервала</b> (две пустые строчки)
Расстояние между текстом бакалаврской работы и формулой	<b>1 интервал</b> (одна пустая строчка) выше и ниже каждой формулы
Слова содержание, введение,	печатают <b>в середине строки прописными буквами без точки в конце, не подчеркивая</b> <b>СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СПИСОК</b>

Параметры	Значения
<b>заключение, список использованных источников</b>	<b>ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>
Названия разделов и подразделов	печатают <b>в середине строки с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая</b> . Если название состоит из <b>двух предложений, их разделяют точкой</b> . Для выделения названия разделов и подразделов рекомендуется использовать <b>полужирный шрифт</b> .
Оформление приложений	Каждое приложение начинается с новой страницы с указания <b>наверху справа страницы прописными буквами без точки в конце слова «ПРИЛОЖЕНИЕ» (без подчеркивания)</b> . <b>Номер приложения проставляется арабскими цифрами</b> (начиная с 1...). Если в работе одно приложение, то оно обозначается «ПРИЛОЖЕНИЕ».
Наименования приложений	печатают <b>в середине строки с прописной буквы отдельной строкой</b> .
Каждый раздел	<b>начинается с новой страницы</b> .
Нумерация страниц	начинается с титульного листа, на котором номер страницы <b>не ставится</b> . Все страницы, кроме титульного листа, нумеруются арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту, включая т <small>Окончание табл. 8.1</small> страницы проставляют <b>в центре верхней части листа без точки</b> .
Нумерация разделов	Порядковые номера разделов в пределах всей работы обозначаются <b>арабскими цифрами без точки</b> (например, первый раздел нумеруется как «1»).
Нумерация подразделов	состоит из номера раздела и подраздела, разделенных точкой, <b>в конце номера подраздела точка не ставится</b> (например, подразделы первого раздела нумеруются как «1.1», «1.2», «1.3»). Если раздел состоит из одного подраздела, то <b>подраздел не нумеруется</b> .
Нумерация подпунктов подразделов	состоит из номера раздела, подраздела и подпункта, разделенных точками, <b>в конце номера подпункта подраздела точка не ставится</b> . Если подраздел состоит из одного подпункта, то он <b>не нумеруется</b> .
<b>Список использованных источников</b>	Каждое название начинается с абзаца.
<b>Имена собственные</b>	Фамилии, названия предприятий, фирм, изделий и тому подобное приводят на языке оригинала. Допускается транслитерирование имен собственных на русский язык с добавлением (при первом упоминании) оригинального

Параметры	Значения
	названия.

### 8.3. Правила оформления текста

#### *Сокращения*

Обратите особое внимание на следующие необходимые сокращения.

Не «**год**» или «**годы**», а «**г.**» или «**гг.**».

Не «**век**» или «**века**», а «**в.**» или «**вв.**».

Не допускаются следующие сокращения: «**др.**», «**проч.**», «**т. е.**», «**т. к.**».

Только полностью: «**другие**», «**прочие**», «**то есть**», «**так как**».

Из сокращений допускаются: «**т. д.**» (с неразрывным пробелом между буквами), «**т. п.**» (с неразрывным пробелом между буквами), «**см.**».

#### *Буквенные аббревиатуры*

В тексте бакалаврской работы, наряду с общепринятыми буквенными аббревиатурами, могут быть использованы авторские (вводимые лично студентом) буквенные аббревиатуры, сокращенно обозначающие какие-либо понятия из соответствующих областей знания. При этом первое упоминание таких аббревиатур указывается в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем они употребляются в тексте без расшифровки.

#### *Списки и перечисления*

Принято выделять три типа списков:

- **маркированные списки**. Они используются при перечислении или выделении отдельных фрагментов текста. Перед каждым перечислением следует ставить **дефис**;

- **нумерованные списки** полезны в тех случаях, когда в тексте бакалаврской работы нужно сделать ссылки на пункты этого списка, в этом случае используют **строчную букву** (за исключением ё, з, о, г, ь, й, ы, ь), после которой ставится скобка;

- **многоуровневые** (или иерархические) **списки**, имеющие несколько уровней. В таких списках используются **строчную букву** (за исключением ё, з, о, г, ь, й, ы, ь), после которой ставится скобка. Затем используются арабские цифры, после которых ставится скобка, а запись производится с абзацного отступа.

#### **Примеры оформления многоуровневого списка**

##### **Пример 1.**

а) повременная форма оплаты труда:

- 1) простая повременная;
- 2) повременно-премиальная;
- 3) повременно-премиальная с использованием нормированных заданий

б) сдельная форма оплаты труда:

- 1) прямая сдельная;

- 2) сдельно-премиальная;
- 3) аккордно-премиальная;
- 4) косвенно-сдельная;
- 5) сдельно-прогрессивная;
- б) подрядная.

### Пример 2.

а) экономическое развитие региона:

- 1) фактическое потребление сектора домашних хозяйств;
- 2) экономическая активность населения;
- 3) реальная начисленная среднемесячная заработная плата одного

работника;

б) окружающая среда и качество жизни в регионе:

- 1) климат и география;
- 2) загрязнение воздуха;
- 3) ожидаемая продолжительность жизни;
- 4) уровень безработицы.

После предложения, вводящего в список, ставится двоеточие. Элементы списка пишутся с прописной буквы, если они составляют одно предложение с вводным предложением, или с **прописной** буквы, если они имеют самостоятельное значение (как правило, в этом случае после наименования элемента пишется его описание или объяснение). В первом случае между элементами списка ставится точка с запятой (;), а во втором - точка.

### Например,

К числу административного принуждения относят:

- административно-процессуальные меры;
- административно-предупредительные меры;
- административно-правовые санкции.

### *Числительные и математические знаки*

Процент ставится знаком, а не словом, если он следует за цифрой, и отделяется от нее неразрывным пробелом: например, **75 %**.

В иных случаях: «**процент затрат на рекламу в организации превышал 10**».

Цифры: миллионы от тысяч и тысячи от сотен отделяются неразрывным пробелом, например: **4 000 544 322; 2 570**.

000 могут быть заменены соответствующими сокращениями и аббревиатурами, например: **тыс., млн, млрд, трлн**.

Названия денежных знаков даются по принятым сокращениям, а не символами (\$, Р, £ и т.п.), например: **долл., руб., ф. ст.**

Века обозначаются только римскими цифрами, например: **III в. до н. э., XXI в.**

Все математические формулы необходимо оформлять с помощью символов

Word.

#### *Кавычки*

Необходимо различать внешние и внутренние кавычки: внешние («») и внутренние (").

Например: **ООО «Производственно-строительная корпорация "Инвест-Строй"».**

В английском тексте не допускается использование русских кавычек («»).  
Пропуск в цитате обозначается многоточием в треугольных скобках: <...>.

#### *Тире и дефисы*

Тире: – (Вставка – Символ – Специальные – Короткое тире либо одновременно нажать клавиши "Ctrl" и «-» на блоке клавиатуры Num Lock (справа)).

Перед тире ставится неразрывный пробел (Вставка – Символ – Специальные – Неразрывный пробел либо одновременно нажать клавиши "Ctrl", "Alt" и «пробел»).

Дефис: -.

В двойных датах и номерах страниц ставится короткое тире без пробелов, например: 2005-2010 гг., XX-XXI вв., С. 76-77.

#### *Формат обозначения имени лица в тексте*

Фамилия, имя, отчество встречающиеся в тексте, следует оформлять следующим образом: сначала инициалы, потом фамилия. После инициалов ставится неразрывный пробел (Вставка – Символ – Специальные – Неразрывный пробел либо одновременно нажать клавиши "Ctrl", "Alt" и «пробел»).

Например: **Б.З. Мильнер.**

Инициалы друг от друга пробелом не отделяются.

#### *Формат обозначения дат*

**I в. до н. э.**

**XVIII – XIX вв.**

**конца XX – начала XXI вв.**

**конца 80-х – начала 90-х гг. XX в.**

**второй половины XX в.**

**В 1992-2010 гг.**

**Не ранее 2007 г.**

#### **8.4. Правила оформления графического материала и формул расчета**

Основная часть бакалаврской работы должна содержать различного рода иллюстративные материалы (таблицы, схемы, диаграммы, гистограммы, рисунки).

*Таблицы.* Графы и строки таблицы должны иметь заголовки, выраженные именем существительным в именительном падеже. Подзаголовки граф и строк

должны быть грамматически согласованы с заголовками. В заголовках и подзаголовках граф и строк таблицы употребляются только общепринятые сокращения и условные обозначения.

Заголовок и слово «Таблица» начинаются с прописной буквы. Заголовок не подчеркивается. Заголовок таблицы помещают на следующей строке от слова «Таблица» посередине страницы. Если название таблицы занимает две и более строки, то при печатании графический материал основной части следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Для заголовка рекомендуется использовать одинарный межстрочный интервал.

Таблицы помещаются в тексте работы сразу после ссылок на них. Таблицы должны иметь сквозную нумерацию арабскими цифрами в рамках всей бакалаврской работы.

Знак «№» при нумерации таблиц не ставится. При представлении таблиц рекомендуется использовать одинарный межстрочный интервал (примеры 1,2).

### Пример 3.

Таблица 1

#### Показатели рентабельности предприятия

Показатель рентабельности	Значение показателя в тыс.руб.		
	2011 год	2012 год	2013 год
Рентабельность продаж по валовой прибыли	15,8	2,19	-0,44
Рентабельность продаж по ЕВІТ	5,915	6,15	7,23
Рентабельность продаж по чистой прибыли	4,678	4,91	8,06

### Пример 4

Таблица 2

#### Структура доходов консолидированного бюджета Воронежской области

Статья доходов	Значение показателя в тыс.руб.		
	2011 год	2012 год	2013 год
Налоговые и неналоговые доходы	54 330 128,4	63 095 695,1	73 225 493,7

Безвозмездные поступления	22 993 940,7	24 511 812,8	49 321 471,6
---------------------------	--------------	--------------	--------------

Графы таблицы должны быть пронумерованы, если таблица располагается более чем на одной странице.

Если таблица содержит более 5 граф, допускается использование шрифтов Times New Roman, кегли 10-12.

Для компактности представления материалов в таблицах разрешается использование знаков переноса.

Если таблица заимствована или рассчитана по данным статистического ежегодника или другого литературного источника, надо обязательно делать ссылку на первоисточник.

*Графические материалы (рисунки, схемы, диаграммы, графики и другие).* Располагаются непосредственно после текста, в котором о них упоминается впервые, или на следующей странице, а при необходимости – в приложении к бакалаврской работе.

Графический материал должен иметь тематическое наименование (название), которое помещается снизу. Под графическим материалом по центру помещают поясняющие данные (подрисуночный текст).

Графический материал основной части следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

Заголовок и слово «Рис.» начинаются с прописной буквы. Если название графического материала занимает две и более строки, то при печатании заголовка рекомендуется использовать одинарный межстрочный интервал (пример 5).

### Пример 5.

Факторы, которые необходимо учитывать при разработке фирменной кадровой политики представлены на рис. 1.

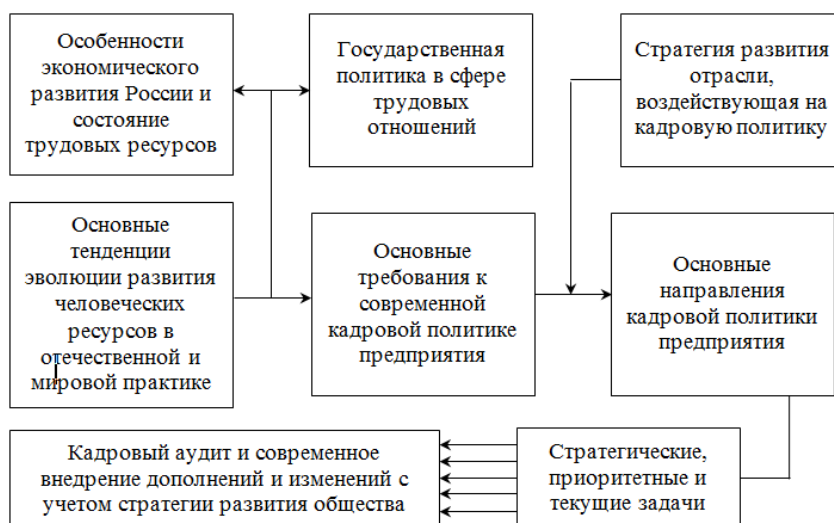


Рис. 1. Факторы, учитываемые при разработке фирменной кадровой политики

### Пример 6



Рис. 2. Экономические функции местного самоуправления

Чертеж (рисунок, схему, диаграмму, гистограмму и т. п.) по возможности следует выполнять на одной странице. Если чертеж на ней не умещается, то допускается его переносить на последующие страницы. Тематическое наименование чертежа помещают на первой странице.

Если в работе имеется только один рисунок, то его не нумеруют и слово «Рис.» под ним не пишут.

Если графический материал заимствован или рассчитан по данным статистического ежегодника или другого литературного источника, надо обязательно делать ссылку на первоисточник.

**Формулы расчетов** в тексте надо выделять, записывая их более крупным шрифтом (например, Times New Roman, кегль 16) и отдельной строкой, давая подробное пояснение каждому символу, когда он встречается впервые. Рекомендуется нумеровать формулы в пределах каждого раздела, особенно если в тексте приходится на них ссылаться (пример 3).

### Пример 7.

Начисление сдельного заработка проводится исходя из фактически отработанного времени часовой тарифной ставки и коэффициента выполнения норм:

$$Z_{сд} = T_{фот} \times C_{чт} \times K_{ен}, \quad (1.1)$$



где:

$T_{фот}$  – фактически отработанное рабочим время, ч;

$C_{чт}$  – часовая тарифная ставка, соответствующая разряду работ;

$K_{вн}$  – коэффициент выполнения норм.

При стоимостном учете изготовленной продукции (работ, услуг) начисление прямого сдельного заработка может осуществляться по нормативу заработной платы на рубль выпущенной продукции:

$$З_{сд} = Q_{ф} \times N_{зн}, \quad (1.2)$$

где:

$Q_{ф}$  – объем фактически выполненной работы, р.;

$N_{зн}$  – норматив заработной платы на рубль продукции.

### Пример 8.

С точки зрения финансирования бюджет можно определить по формуле:

$$Деф = З - Пд + Ост, \quad (1.3)$$

где

$Деф$  – дефицит бюджета, ден.ед.;

$З$  – заимствования, ден.ед.;

$Пд$  – суммы погашения долгов, ден.ед.;

$Ост$  – уменьшение остатков ликвидных финансовых активов.

Выше и ниже каждой формулы должно быть оставлено не менее одной свободной строки. Если уравнение не уместится в одну строку, оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков сложения (+), вычитания (–), умножения (x) и деления (/).

В тексте дипломной работы не следует приводить формулы и описывать методы, содержащиеся в специальной статистической литературе. Лучше сослаться на соответствующую литературу.

### 8.5. Правила оформления списка и цитирования использованных источников

*Список использованных источников* должен включать не менее 50 источников и оформляться по следующим правилам (ГОСТ 7.1—2003. Библиографическая запись. Библиографическое описание).

В списке литературы сначала указываются **источники законодательной базы** (федеральные, региональные, местные нормативные правовые акты), затем – **научные публикации** (книги, статьи, авторефераты диссертаций, диссертации)

(сначала на **русском** языке, затем – на **иностранн**ых). **Интернет сайты**, послужившие материалами для выпускной квалификационной работы, указываются **в конце списка**. Порядок указания реквизитов различных источников информации приведен в табл. 8.2.

Таблица 8.2

**Порядок указания реквизитов различных источников информации**

<b>Тип источника информации</b>	<b>Порядок указания реквизитов</b>
<b>Книга под фамилией автора(ов)</b>	1) фамилия и инициалы автора (авторов), 2) название книги, 3) место издания, 4) название издательства, 5) год издания
пример	Алехин, Э.В. Управление общественными отношениями [Текст]: методическое пособие / Э. В. Алехин. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2012. – 198 с.
<b>Книга под заглавием</b>	1) название книги, 2) инициалы и фамилия редактора(ов), составителя(лей) 3) место издания, 4) название издательства, 5) год издания
пример	Муниципальный менеджмент [Текст]: справочное пособие / В.В. [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2002. –718 с.
<b>Статья из журнала</b>	1) фамилия и инициалы автора (авторов), 2) название статьи, 3) наименование издания, 4) год издания, 5) номер, выпуск, 6) занимаемые страницы.
пример	Шеховцева, Л. С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания [Текст] / Л. С. Шеховцева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 4. – С. 59-66.
<b>Статья из сборника</b>	1) фамилия и инициалы автора (авторов), 2) название статьи, 3) наименование издания (сборника), 4) место издания, 5) название издательства, 6) год издания, 7) занимаемые страницы

<b>Тип источника информации</b>	<b>Порядок указания реквизитов</b>
пример	Вагина, Л.В. Проблема системности государственной службы в контексте правовых норм [Текст] / Л.В. Вагина // Государственная служба в современной России: сб. научн. тр. по итогам IX междунар. научн. конф. «Институты-Государство-Власть». – М, 2013. С. 83-97.
<b>Нормативно-правовые акты</b>	О гражданстве Российской Федерации [Текст]: федеральный закон РФ от 19.04.99 № 22–ФЗ // Закон. – 2012. – № 3. – С. 117-119.
<b>Интернет источник</b>	1) фамилия и инициалы автора (авторов), 2) название работы, 3) место опубликования (URL), 4) дата посещения Web-ресурса.
пример	Архангельский, Г. А. Основные инструменты управленческой борьбы [Электронный ресурс] // Организация времени: [сайт]. URL: <a href="http://www.improvement.ru/zametki/uprborb/index.shtm">http://www.improvement.ru/zametki/uprborb/index.shtm</a> (дата обращения: 12.10.2012).
<b>Автореферат диссертации, диссертация</b>	Данилов, Г.В. Качество государственного управления: теоретический аспект [Текст]: дис.... канд. экон. наук: 05.13.10 : защищена 12.02.2010 : утв. 24.06.2010 / Данилов Геннадий Валентинович. – М., 2010. – 138 с.
<b>Тезисы (материалы) конференции</b>	Ловаков, А. В. Организационная идентификация: разработка методики оценки [Текст] / А. В. Ловаков // Современная психология: актуальные проблемы и тенденции развития. Материалы XVI международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов-2009». Секция «Психология» (Москва, 13-18 апреля 2009 г.). – М.: МГУ, 2009. – С. 527-529.
<b>Книга на иностранном языке</b>	Patro, L. Emerging agrarian ecological crisis and food safety [Text] / L. Patro. – 2012 – 376 p.
<b>Статья на иностранном языке</b>	Levin, I. Five windows into organizational culture: An assessment framework and approach [Text] // Organization Development Journal. 2009. Vol. 18 (1). P. 83-94.

При написании ВКР следует соблюдать ряд правил использования литературных источников.

Следует помнить, что цитата является точной, дословной выдержкой из какого-либо текста, включенного в собственный текст, и приводится, как правило,

только для подтверждения аргументов автора. При цитировании наибольшего внимания заслуживают научная и специальная литература и документальные источники. Обзорную литературу следует цитировать только при необходимости (например, для того, чтобы оспорить некоторые выводы авторов).

Общий подход к цитированию состоит в том, что цитаты могут быть в каждом разделе и подразделе, за исключением тех мест, в которых автор развивает свою позицию или подытоживает результаты своего исследования.

Бакалаврская работа не должна быть переполнена цитатами, которые плохо связаны между собой, поэтому на одной странице текста обычно приводится не более трех цитат. Если же требуется большее количество цитат, то их лучше давать в пересказе с указанием на источник.

При цитировании чужой текст (статистические и математические данные, даты и т. п.) заключается в кавычки и приводится в той грамматической форме, в которой дан в первоисточнике. Если цитата воспроизводит только часть предложения цитируемого текста, то после открывающихся кавычек ставят отточие и начинают ее со строчной буквы.

Если в тексте приводятся цитаты или данные, заимствованные из литературы, то обязательно дается ссылка на источник.

*Оформление ссылок на использованные литературные источники* осуществляется следующим способом: после составления пронумерованного списка использованных источников в основном тексте работы приводятся указания на источники цитат, которые помещают в конце абзаца по тексту квадратные скобки (например, [18, с.105], что означает 18-й источник, 105 страница).

Для какого-либо дополнительного пояснения, например для уточнения определения, внизу страницы ставится *сноска*. Она оформляется надстрочно арабскими цифрами со скобкой, нумерация сносок начинается на каждой странице. Допускается вместо цифр использовать «\*», но не более трех «\*» на странице. Сноску располагают в конце страницы с абзацного отступа, отделяя от текста короткой горизонтальной линией. Сноску к таблице помещают в конце таблицы над линией, обозначающей окончание таблицы.

## 8.6. Правила оформления приложений

*Приложение* – заключительная часть бакалаврской работы, которая имеет дополнительное, обычно справочное значение, но является необходимой для более полного освещения темы или аргументации тезисов автора. В приложения может быть вынесен материал, который по своему объему будет занимать в основном тексте работы объем более 1 страницы. По содержанию приложения могут быть очень разнообразны: копии подлинных документов, выдержки из отчетных материалов, отдельные положения из инструкций и правил и т.д. По форме они могут представлять собой текст, копии официальных документов (сканированные изображения), таблицы, графики, карты.

Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием справа слова «ПРИЛОЖЕНИЕ» и иметь тематический заголовок. При наличии в

работе более одного приложения их следует пронумеровать. Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна быть сквозной и продолжать общую нумерацию страниц основного текста. Связь основного текста с приложениями осуществляется через ссылки, которые употребляются со словом «смотри», оно обычно сокращается и заключается вместе с шифром в круглые скобки по форме. Отражение приложения в содержании работы делается в виде самостоятельной рубрики с полным названием каждого приложения.

В приложения не включается список использованных источников.

## **9. СПИСОК НАИБОЛЕЕ ТИПИЧНЫХ ОШИБОК, СОВЕРШАЕМЫХ ПРИ НАПИСАНИИ И ОФОРМЛЕНИИ ВКР**

1. Различия в написании темы ВКР в разных документах: титульном листе, приказе, рецензии и отзыве.
2. Несоответствие содержания реальной структуре текста.
3. Отсутствие обязательных структурных компонентов (введение, заключение, список использованных источников и т.д.), отсутствие описания целей, задач, актуальности и пр. во введении.
4. Нарушение сроков написания разделов, а также сдачи работы на кафедру.
5. Названия разделов не раскрывают темы работы.
6. Названия подразделов не раскрывают содержания самого раздела.
7. Разделы работы логически не увязаны между собой, т.е. «автономность» разделов.
8. «Перегрузка» 2 и 3 разделов теоретическим материалом (основной объем теоретического материала должен находиться в 1 разделе).
9. Отсутствие ссылок на использованные источники или ссылки делаются не на все источники, приведенные в списке литературы.
10. Отсутствие ссылок по тексту на таблицы и рисунки.
11. Отсутствие названий таблиц, графиков, рисунков, схем, глав, приложений.
12. Отсутствие пояснений и условных обозначений у таблиц и графиков.
13. Отсутствие авторских комментариев к содержанию таблиц, рисунков, графиков.
14. Отсутствие расчетов эффективности предлагаемых мероприятий.
15. Нарушение структуры (по разделам) и требований к объему работы.
16. Ошибки и неточности в оформлении: списка использованных источников, таблиц, рисунков, ссылок на источники и др.
17. Нарушение правил цитирования и оформления списка использованных источников (например, отсутствие указание на страницу при прямом цитировании, наличие в тексте ссылок разного формата и т.д.).
18. Некорректное оформление ссылок на источники (несоответствие ссылок в тексте работы списку литературы, неверные/неработающие ссылки на интернет-источники; ссылки на утратившие силу нормативные правовые документы).
19. Использование источников, не относящихся к теме работы.

20. Использование «устаревших» источников (например, если работа выполняется весной 2015г., то должны быть использованы источники за любые годы, но обязательно и за 2014г., и периодика за 1 квартал 2015г.).

21. Несоблюдение параметров печати (интервал, поля, номер шрифта).

22. Общая небрежность в оформлении (неисправленные опечатки и описки, грамматические ошибки, лишние пробелы, нестандартные поля, точки после заголовков и т.д.).

## 10. ПОДГОТОВКА ВКР К ЗАЩИТЕ

10.1. После завершения работы над ВКР студент передает ее руководителю для проверки (в соответствии с календарным планом).

10.2. После проверки руководителем окончательного варианта работы студент вносит необходимые изменения и дополнения, после чего работа распечатывается, комплектуется в окончательном варианте и передается руководителю для написания отзыва.

**Отзыв научного руководителя** составляется по форме и должен отражать следующие вопросы:

- актуальность темы ВКР;
- степень выполнения поставленных цели и задач;
- соответствие содержания ВКР ее теме, степень и уровень раскрытия темы;
- возможность практического использования ВКР или ее отдельных частей;
- основные достоинства и недостатки ВКР;
- использование в работе современных аналитических приемов, средств современной вычислительной техники;
- оценка работы студента над ВКР (отношение к работе, степень самостоятельности в проведении исследования, инициативность, умение критически анализировать научную литературу, обобщать данные, делать правильные выводы и др.);
- выводы, в которых определяется уровень подготовленности выпускника, содержит мнение о возможности допуска к защите.

В конце отзыва научный руководитель выставляет итоговую оценку. Отзыв подписывается руководителем с указанием его фамилии, имени и отчества, ученой степени и ученого звания (при наличии), занимаемой должности и конкретной даты.

Отзыв руководителя может быть представлен в печатном или рукописном виде.

Кафедра обеспечивает ознакомление обучающегося с отзывом не позднее, чем за 5 календарных дней до дня защиты выпускной квалификационной работы.

10.3. Готовая ВКР передается заведующему кафедрой для решения вопроса о *допуске студента к защите*.

После ознакомления с ВКР, отзывом руководителя и рецензией заведующий кафедрой определяет соответствие ВКР предъявленным требованиям и принимает решение о допуске ее (работы) к защите.

При положительном решении делается соответствующая запись на титульном листе бакалаврской работы.

Если же заведующий кафедрой не считает возможным допустить студента к защите ВКР, этот вопрос рассматривается на заседании кафедры с участием руководителя и студента. Протокол заседания кафедры представляется на утверждение ректору (или проректору) вуза.

10.4. Бакалаврская работа с допуском выпускающей кафедры, отзывом руководителя и рецензией передаются в государственную экзаменационную комиссию (ГЭК) не позднее, чем за 2 календарных дня до дня защиты выпускной квалификационной работы.

Ответственность за предоставление документов в ГЭК полностью ложится на студента.

Защита не может состояться, если студентом не будут предоставлены в ГЭК (на момент ее заседания) следующие документы:

- зачетная книжка с отметкой о сдаче государственного экзамена;
- выпускная квалификационная работа, оформленная надлежащим образом;
- отзыв научного руководителя (вкладывается в работу);
- рецензия (вкладывается в работу);
- раздаточный (или иллюстрированный) материал.

10.5. Подготовив бакалаврскую работу к защите, студент готовит доклад, презентацию и раздаточный материал для использования во время защиты ВКР в ГЭК.

**Доклад** должен быть кратким, ясным и включать основные положения дипломной работы.

Рекомендуется следующая примерная структура доклада по защите ВКР:

1. Представление темы ВКР.
2. Актуальность проблемы.
3. Предмет исследования.
4. Объект исследования.
5. Цель и задачи работы.
6. Краткая организационно-экономическая характеристика объекта исследования.
7. Результаты анализа системы управления персоналом.
8. Причины, мешающие эффективному функционированию объекта.
9. Критерии, методы и модели, используемые в исследовании.
10. Основные направления совершенствования управления персоналом в соответствии с выбранной темой ВКР.
11. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Студент должен подготовить *письменные тезисы доклада*, которые вместе с иллюстративным (раздаточным) материалом должны быть одобрены руководителем ВКР.

Для усиления доказательности выводов и предложений студента доклад необходимо сопроводить *презентацией* (в Power Point или другом слайдовом формате) и *раздаточным материалом*, которые обязательно должны отражать:

- цели и задачи ВКР;
- краткую характеристику объекта исследования;
- модели, методы и критерии принятия решений, используемые студентом;
- результаты исследования в виде графиков и диаграмм;
- рекомендации и предложения по совершенствованию деятельности предприятия и др.

Не рекомендуется в качестве наглядных пособий использовать большие, перегруженные цифрами таблицы, содержащие исходные данные; раздаточный материал, оформленный в виде сплошного текста; не относящиеся к делу рисунки.

*Раздаточный материал* оформляется на листах формата А4 в нескольких экземплярах и предлагается в процессе защиты ВКР для обозрения каждому члену ГЭК. Назначение раздаточного материала – помочь студенту во время защиты более конкретно изложить содержательную часть доклада. Весь выносимый раздаточный материал обязательно должен присутствовать в соответствующих параграфах ВКР. Для иллюстрации результатов выполненной ВКР достаточно 6-8 плакатов. В тексте доклада обязательно указание номеров плакатов раздаточного материала.

## **11. ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ И ОЦЕНКИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ В ГЭК**

Защита ВКР происходит на открытом заседании государственной экзаменационной комиссии (ГЭК, далее - комиссия), на котором могут присутствовать, задавать вопросы и обсуждать работу все желающие.

Задачей студента при защите работы является не пересказ того, что написано в литературе, а того, что сделано им самим на основе практического материала: результатов анализа и практических рекомендаций. Высокая оценка руководителя и рецензента может быть снижена студенту комиссией по причине слабой защиты или, наоборот, повышена - при успешной защите. Успех защиты в основном определяется качеством доклада и особенно умением ответить на вопросы комиссии, что говорит о самостоятельности в выполнении работы, глубине теоретических знаний и практического анализа, а также умении публично выступать и аргументированно отстаивать свою точку зрения. Таким образом, важно не только написать высококачественную работу, но и уметь квалифицированно ее защитить.

*Процедура защиты включает следующие этапы:*

1) доклад студента по существу бакалаврской работы в течение 10 минут с использованием презентации (в Power Point или другом слайдовом формате);

2) ответы студента на вопросы членов комиссии. Члены комиссии обязаны задать студенту необходимое количество содержательных вопросов,



проясняющих основные особенности работы и основания для ее оценивания. Вопросы заносятся в протокол защиты;

3) оглашение отзывов руководителя и рецензента;

4) ответы студента на замечания, содержащиеся в отзыве научного руководителя и рецензента.

Комиссия, выставяя *оценку по итогам защиты ВКР*, учитывает:

- оценку научного руководителя (в отзыве), а также количество и глубину сделанных им замечаний;
- оценку рецензента, а также количество и глубину высказанных им замечаний;
- качество доклада и соблюдение регламента;
- соблюдение требований к раздаточному материалу;
- глубину и аргументированность ответов на вопросы членов ГЭК.

Бакалаврская работа оценивается по 4 балльной шкале («Отлично», «Хорошо», «Удовлетворительно», «Неудовлетворительно»).

Оценка «*Отлично*» выставляется в том случае, если:

- содержание работы соответствует направлению подготовки бакалавра и теме работы;
- работа актуальна, выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной;
- дан обстоятельный анализ степени теоретического исследования проблемы, различных подходов к ее решению;
- проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично;
- теоретические положения органично сопряжены с управленческой практикой; даны представляющие интерес практические проектные разработки, вытекающие из анализа проблемы;
- в работе широко используются материалы исследования, проведенного автором самостоятельно или в составе группы;
- в работе проведен количественный анализ проблемы, который подкрепляет теорию и иллюстрирует реальную ситуацию, приведены таблицы сравнений, графики, диаграммы, формулы, показывающие умение автора формализовать результаты исследования;
- широко представлена библиография по теме работы;
- приложения к работе иллюстрируют достижения автора и подкрепляют его выводы;
- по своему содержанию и оформлению работа, доклад и иллюстративные материалы соответствуют всем предъявленным к ним требованиям;
- во время защиты студент показал полное владение материалом и дал глубокие, исчерпывающие и аргументированные ответы на все вопросы членов ГЭК.

Оценка «*Хорошо*» выставляется в том случае, если:

- тема соответствует направлению подготовки бакалавра;
- содержание работы соответствует выбранной теме (названию ВКР);
- работа актуальна, написана самостоятельно;

- дан анализ степени теоретического исследования проблемы;
- основные положения работы раскрыты на достаточном теоретическом и методологическом уровне;
- теоретические положения сопряжены с управленческой практикой;
- представлены количественные показатели, характеризующие проблемную ситуацию, однако анализ носит описательный характер;
- практические рекомендации не обоснованы расчетами (например: создание системы обучения медицинских работников, ответственных за здоровье населения, и их вовлечение в процесс формирования здорового образа жизни, но нет рекомендаций по выбору ответственного органа, расчета затрат на реформирование);
- приложения грамотно составлены и прослеживается связь с положениями дипломного проекта;
- составлена библиография по теме работы;
- по своему содержанию и оформлению работа, доклад и иллюстративные материалы соответствуют предъявленным к ним требованиям;
- во время защиты студент показал обстоятельное владение материалом, однако не на все вопросы членов ГЭК дал глубокие, исчерпывающие и аргументированные ответы.

Оценка «*Удовлетворительно*» выставляется в том случае, если:

- работа соответствует направлению подготовки бакалавра;
- имеет место определенное несоответствие содержания работы заявленной теме, например: а) название темы «Совершенствование кадрового обеспечения государственного управления», а фактически проблема исследовалась только на материалах аттестации служащих; б) название темы «Управление адаптацией персонала в организации», а фактически проблема исследовалась на примере одного подразделения; в) название темы «Совершенствование набора и отбора персонала», а фактически в дипломном проекте рассмотрены только проблемы отбора кандидатов; г) название темы «Совершенствование обучения персонала», а в дипломном проекте речь идет только об обучении руководителей и специалистов;
- исследуемая проблема в основном раскрыта, но не отличается новизной, теоретической глубиной и аргументированностью;
- нарушена логика изложения материала (содержание 1, 2 и 3 разделов слабо связаны между собой), задачи раскрыты не полностью;
- в работе не полностью использованы необходимые для раскрытия темы научная литература, нормативные документы, передовой опыт, современные методы анализа, а также материалы исследований;
- теоретические положения слабо увязаны с практикой государственного и муниципального управления;
- практические проектные разработки не вытекают из результатов анализа, носят формальный бездоказательный характер (например: а) предлагается использовать метод «Assessment-Center» для отбора кандидатов на рядовые позиции небольшого структурного подразделения); б) предлагается премировать

директора по персоналу за показатель «Текучесть персонала», хотя анализ показал, что уровень текучести в организации в последние годы превышал 10%; предлагается увеличить заработную плату рекрутера организации до 30 тыс. руб., хотя обзор рынка труда в регионе показал, что месячное вознаграждение рекрутера в подобных организациях не превышает 15 тыс. руб.; в) предлагается увеличить финансирование мероприятий по пропаганде здорового образа жизни из городского бюджета, хотя анализ социально-экономического состояния городского поселения показал дефицит бюджета);

- содержание приложений не характеризует результаты анализа, не освещает решения поставленных задач;

- во время защиты студент показал посредственное владение материалом, на вопросы отвечал поверхностно, допускал существенные недочеты.

Оценка «*Неудовлетворительно*» выставляется в том случае, если:

- тема работы не соответствует направлению подготовки бакалавров;
- содержание работы не соответствует теме;
- работа содержит существенные теоретико-методологические ошибки и поверхностную аргументацию основных положений;
- работа носит умозрительный и (или) компилятивный характер;
- предложения автора четко не сформулированы;
- отзыв или рецензии содержат принципиальные замечания по содержанию ВКР, не позволяющие ее оценить;
- ответы на вопросы неправильны и не отличаются аргументированностью.

Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» означают успешное прохождение государственного аттестационного испытания.

Оценка результатов защиты ВКР производится на закрытом заседании комиссии сразу же после защиты всех работ. Заседания комиссии проводятся председателем комиссии. Решения комиссии принимаются простым большинством голосов состава комиссии, участвующих в заседании. При равном числе голосов председатель обладает правом решающего голоса. Заседание продолжается, как правило, 20-30 минут, после чего приглашаются студенты и им объявляются оценки.

Решения, принятые комиссиями, оформляются протоколами. В протоколе заседания комиссии отражаются перечень заданных обучающемуся вопросов и характеристика ответов на них, мнения членов ГЭК о выявленном в ходе защиты ВКР уровне подготовленности обучающегося к решению профессиональных задач, а также о выявленных недостатках в теоретической и практической подготовке обучающегося.

По результатам государственных аттестационных испытаний обучающийся имеет право на апелляцию. Апелляция подается лично обучающимся в апелляционную комиссию не позднее следующего рабочего дня после объявления результатов государственного аттестационного испытания. Решение апелляционной комиссии является окончательным и пересмотру не подлежит.

## **12. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Для расчета экономической эффективности студенту необходимо применять методы экономического обоснования, поэтому в ходе изучения и подбора литературных источников для работы над ВКР студенту необходимо уделить внимание изучению таких методов.

Эффективность системы может быть выражена через соотношение затрат (в широком смысле затрат неких ресурсов) и результатов функционирования системы. Любое принимаемое управленческое решение по исследуемой проблеме может считаться эффективным, если оно является лучшим и выбрано из множества альтернативных решений. Однако, в силу ограничения объема исследований, достаточно использовать для сравнения два (или три) варианта.

Независимо от разрабатываемой тематики, раздел ВКР, в котором производится экономическое обоснование принимаемых решений, должен отражать следующие вопросы:

- 1) постановку проблемы;
- 2) разработку вариантов решения проблемы;
- 3) сбор и обработку необходимой для сравнения вариантов информации;
- 4) разработку методики расчетов;
- 5) стоимостную оценку затрат;
- 6) стоимостную оценку результатов.
- 7) расчет экономической эффективности;
- 8) выводы и рекомендации.

Проводя сравнение вариантов решений следует помнить, оценка эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации. Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования (утвержденными Госстроем, Минэкономики, Минфином и Госкомпромом РФ от 31.03.94 № 7-12/47). Данный документ предусматривает три вида эффективности проектов:

- коммерческая (финансовая) эффективность, учитывающая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;
- народнохозяйственная экономическая эффективность, учитывающая

затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение. Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России) проектов рекомендуется оценивать народнохозяйственную экономическую эффективность.

**Коммерческая эффективность** проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов. При этом в качестве эффекта выступает поток реальных денег.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток  $\Pi_i(t)$  и отток  $O_i(t)$  денежных средств. Обозначим разность между ними через  $\Phi_i(t)$ :

$$\Phi_i(t) = \Pi_i(t) - O_i(t),$$

где  $i$  - номер вида деятельности (1, 2, 3, ...).

Потоком реальных денег  $\Phi(t)$  называется разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде осуществления проекта (на каждом шаге расчета):

$$\Phi(t) = [\Pi_1(t) - O_1(t)] + [\Pi_2(t) - O_2(t)] = \Phi_1(t) + \Phi_2(t).$$

**Показатели бюджетной эффективности** отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета. Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной и региональной финансовой поддержки, является бюджетный эффект.

*Бюджетный эффект* ( $B_t$ ) для  $t$ -го шага осуществления проекта определяется как превышение доходов соответствующего бюджета ( $D_t$ ) над расходами ( $P_t$ ) в связи с осуществлением данного проекта:

$$B_t = D_t - P_t$$

*Интегральный бюджетный эффект* ( $B_{\text{инт}}$ ) рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных доходов бюджета ( $D_{\text{инт}}$ ) над интегральными бюджетными расходами ( $P_{\text{инт}}$ ).

**Показатели народнохозяйственной экономической эффективности** отражают эффективность проекта с точки зрения интересов народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъектов Федерации), отраслей, организаций. При расчетах показателей экономической эффективности на уровне народного хозяйства в состав результатов проекта включаются (в стоимостном выражении):

- конечные производственные результаты (выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынке всей произведенной продукции, кроме продукции, потребляемой российскими организациями участниками). Сюда же относится и выручка от продажи имущества и интеллектуальной собственности (лицензий на право использования изобретения, ноу-хау, программ для ЭВМ и т.п.), создаваемых участниками в ходе осуществления проекта;

- социальные и экологические результаты, рассчитанные исходя из совместного воздействия всех участников проекта на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку в регионах;

- прямые финансовые результаты;

- кредиты и займы иностранных государств, банков и фирм, поступления от импортных пошлин и т.п.

Необходимо учитывать также косвенные финансовые результаты, обусловленные осуществлением проекта: изменения доходов сторонних организаций и граждан, рыночной стоимости земельных участков, зданий и иного имущества, а также затраты на консервацию или ликвидацию производственных мощностей, потери природных ресурсов и имущества от возможных аварий и других чрезвычайных ситуаций.

Социальные, экологические, политические и иные результаты, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели народно-хозяйственной эффективности и учитываются при принятии решения о реализации и (или) о государственной поддержке проекта.

В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты всех участников осуществления проекта, исчисленные без повторного счета одинаковых затрат одних участников в составе результатов других участников. Поэтому не включаются в расчет:

- затраты организаций - потребителей некоторой продукции на приобретение ее у изготовителей - других участников проекта;

- амортизационные отчисления по основным средствам, созданным (построенным, изготовленным) одними участниками проекта и используемым и другими участниками;

- все виды платежей российских организаций-участников в доход государственного бюджета, в том числе налоговые платежи. Штрафы и санкции за невыполнение экологических нормативов и санитарных норм учитываются в составе народнохозяйственных затрат только в том случае, если экологические последствия нарушений норм не выделены особо в составе экологических результатов проекта и не включены в состав результатов проекта в стоимостном выражении;

- проценты по кредитам Центрального банка РФ, его агентов и коммерческих банков, включенных в число участников реализации инвестиционного проекта;

- затраты иностранных участников.

Основные средства, временно используемые участником в процессе осуществления организационного проекта, учитываются в расчете одним из следующих способов: (а) остаточная стоимость основных средств на момент начала их привлечения включается в единовременные затраты; на момент прекращения единовременные затраты уменьшаются на величину (новой) остаточной стоимости этих средств; (б) арендная плата за указанные основные средства за время их использования включается в состав текущих затрат.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне региона (отрасли) в состав результатов проекта включаются:

- региональные (отраслевые) производственные результаты; выручка от реализации продукции, произведенной участниками проекта, организациями региона (отрасли), за вычетом потребленной этими же или другими участниками проекта организации региона (отрасли);
- социальные и экологические результаты, достигаемые в регионе (в организациях отрасли);
- косвенные финансовые результаты, получаемые предприятиями и населением региона (организациями отрасли).

В состав затрат при этом включаются только затраты организаций - участников проекта, относящихся к соответствующему региону (отрасли), также без повторного счета одинаковых затрат и без учета затрат одних участников в составе результатов других участников.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне организации в состав результатов проекта включаются:

- производственные результаты;
- выручка от реализации произведенной продукции за вычетом израсходованной на собственные нужды;
- социальные результаты в части, относящейся к работникам организации и членам их семей.

В состав затрат при этом включаются только единовременные и текущие затраты организации без повторного счета (в частности, не допускается одновременный учет единовременных затрат на создание основных средств и текущих затрат на их амортизацию).

**При оценке экономической эффективности** проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом (принятии решения об экономической целесообразности осуществления проекта, выборе лучшего варианта) могут быть использованы следующие обобщающие показатели.

1. **Чистый дисконтированный доход (ЧДД)**, или интегральный экономический эффект ( $\mathcal{E}_{инт}$ ), определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу (начальному году расчетного периода), или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. Величина вычисляется по формуле

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \text{ЧДД} = P - K = \sum_{t=t_n}^{t_k} (P_t - K_t) \alpha_t$$

где  $P$  - экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.;

$K$  - затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб.;

$t_n$  - начальный шаг (начальный год расчетного периода);

$t_k$  - конечный шаг (конечный год расчетного периода);

$P_t$  - экономические результаты, достигаемые на  $t$ -м шаге (в  $t$ -м году расчетного периода), руб.;

$K_t$  - затраты, осуществляемые на  $t$ -м шаге (в  $t$ -м году расчетного периода), руб.;

$\alpha_t$  - коэффициент дисконтирования (коэффициент при ведении разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году).

В качестве начального года расчетного периода принимается год начала финансирования мероприятий по совершенствованию управления персоналом, включая проведение научных исследований.

Конечный год расчетного периода определяется моментом завершения всего жизненного цикла мероприятий по совершенствованию службы управления персоналом, включающего разработку, внедрение, а также использование результатов осуществления мероприятий на практике. Конечный год расчетного периода может определяться плановыми или нормативными сроками.

На практике иногда используют модифицированную формулу определения ЧДД:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=t_n}^{t_k} (P_t - K'_t) \alpha_t - K_{\text{вл}}$$

где  $K'_t$  - затраты на  $t$ -м шаге при условии, что в них не входят капиталовложения, руб.;

$K_{\text{вл}}$  - сумма дисконтированных капиталовложений, руб.:

$$K_{\text{вл}} = \sum_{t=t_n}^{t_k} K'_{\text{вл}} \alpha_t$$

где  $K'_{\text{вл}}$  - капиталовложения на  $t$ -м шаге (в  $t$ -м году расчетного периода), руб.

Если ЧДД положителен, проект является экономически целесообразным и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

**2. Индекс доходности (ИД)** представляет собой отношение суммы приведенных доходов к величине капиталовложений и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ИД} = \frac{1}{K_{\text{вл}}} \sum_{t=t_n}^{t_k} (P_t - K'_t) \times \alpha_t$$



**3. Внутренняя норма доходности (ВНД)** представляет собой ту норму дисконта ( $E_{вн}$ ), при которой величина приведенных экономических эффектов равна капиталовложениям.  $E_{вн}$  является решением уравнения:

$$\sum_{t=t_n}^{t_k} \frac{P_t - K'_t}{(1 + E_{вн})^t} = \sum_{t=t_n}^{t_k} \frac{K_{вл}^t}{(1 + E_{вн})^t}$$

ВНД проекта определяется расчетным способом и сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. В случае, когда ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода, реализация проекта оправдана.

**4. Срок окупаемости ( $T_{ок}$ )** - минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Срок окупаемости определяется исходя из следующего условия:

$$T_{ок} = \min t, \quad \text{при котором} \quad \sum_{t=t_n}^{t_k} (P_t - K'_t) \times \alpha_t = K_{вл}$$

**5. Рентабельность инвестиций ( $P_u$ )**, определяется по следующей формуле:

$$P_u = \frac{\sum_{t=t_n}^{t_k} (P_t - K'_t) \times \alpha_t}{K_{вл}}$$

При оценке экономической эффективности соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном году расчетного периода. Для приведения разновременных экономических затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта  $E$ , равная приемлемой для организации норме дохода на капитал\*. Технически приведение к базисному моменту времени затрат, экономических результатов и эффектов, имеющих место на  $t$ -м шаге расчета реализации проекта ( $t$ -м году расчетного периода), удобно производить путем умножения на коэффициент дисконтирования  $\alpha_t$ , определяемый для постоянной нормы дисконта  $E$  как:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + E)^t}$$

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями коэффициента дисконтирования при различной величине нормы дисконта, приведенными в табл. 12.1.

---

\* В рыночной экономике величина  $E$  определяется исходя из депозитного процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она принимается больше его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями. Приведенная оценка нормы дисконта справедлива для собственного капитала. В случае если инвестируемые средства являются заемными, норма дисконта представляет собой соответствующую процентную ставку, определяемую условиями процентных выплат и погашений по займам.

Значение коэффициента дисконтирования  $\alpha^t$  при различных нормах дисконта

Норма дисконта $E, \%$	Год ( $t$ )										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4	0,962	0,925	0,889	0,855	0,822	0,790	0,760	0,731	0,703	0,676	0,651
5	0,952	0,907	0,864	0,823	0,784	0,746	0,711	0,677	0,645	0,614	0,586
6	0,943	0,890	0,840	0,792	0,747	0,705	0,665	0,627	0,592	0,558	0,528
7	0,935	0,873	0,816	0,763	0,713	0,666	0,623	0,582	0,544	0,508	0,476
8	0,926	0,857	0,794	0,735	0,681	0,630	0,584	0,540	0,500	0,463	0,397
9	0,917	0,842	0,772	0,708	0,650	0,596	0,547	0,502	0,460	0,422	0,356
10	0,909	0,826	0,751	0,683	0,621	0,565	0,513	0,467	0,424	0,386	0,319
11	0,901	0,812	0,731	0,659	0,593	0,535	0,482	0,434	0,391	0,352	0,307
12	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567	0,507	0,452	0,404	0,361	0,322	0,287
13	0,885	0,783	0,693	0,613	0,543	0,480	0,425	0,376	0,333	0,295	0,261
14	0,877	0,769	0,675	0,592	0,519	0,456	0,400	0,351	0,308	0,270	0,237
15	0,870	0,756	0,658	0,572	0,497	0,432	0,376	0,327	0,284	0,247	0,215
16	0,862	0,743	0,641	0,552	0,476	0,410	0,354	0,305	0,263	0,227	0,192
17	0,855	0,731	0,624	0,534	0,456	0,390	0,333	0,285	0,243	0,208	0,178
18	0,847	0,718	0,609	0,516	0,437	0,370	0,314	0,266	0,225	0,191	0,162
19	0,840	0,706	0,593	0,499	0,419	0,352	0,296	0,249	0,209	0,176	0,148
20	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402	0,335	0,279	0,233	0,194	0,162	0,135
21	0,826	0,683	0,564	0,467	0,386	0,319	0,263	0,218	0,180	0,149	0,123
22	0,820	0,672	0,551	0,451	0,370	0,303	0,249	0,204	0,167	0,137	0,112

Значение коэффициента дисконтирования  $\alpha^t$  при различных нормах дисконта

Норма дисконта $E, \%$	Год ( $t$ )										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
23	0,813	0,661	0,537	0,437	0,355	0,289	0,235	0,191	0,155	0,126	0,103
24	0,806	0,650	0,524	0,423	0,341	0,275	0,222	0,179	0,144	0,116	0,094
25	0,800	0,640	0,512	0,410	0,328	0,262	0,210	0,168	0,134	0,107	0,086
26	0,794	0,630	0,500	0,397	0,315	0,250	0,198	0,157	0,125	0,099	0,079
27	0,787	0,620	0,488	0,384	0,303	0,238	0,188	0,148	0,116	0,092	0,072
28	0,781	0,610	0,477	0,373	0,291	0,227	0,178	0,139	0,108	0,085	0,066
29	0,775	0,601	0,466	0,361	0,280	0,217	0,168	0,130	0,101	0,078	0,061
30	0,769	0,592	0,455	0,350	0,269	0,207	0,159	0,123	0,094	0,073	0,056
31	0,763	0,583	0,445	0,340	0,259	0,198	0,151	0,115	0,088	0,067	0,051
32	0,758	0,574	0,435	0,329	0,250	0,189	0,143	0,108	0,082	0,062	0,047
33	0,752	0,565	0,425	0,320	0,240	0,181	0,136	0,102	0,077	0,058	0,043
34	0,746	0,557	0,416	0,310	0,231	0,173	0,129	0,096	0,072	0,054	0,040
35	0,741	0,549	0,406	0,301	0,223	0,165	0,122	0,091	0,067	0,050	0,037
36	0,735	0,541	0,398	0,292	0,215	0,158	0,116	0,085	0,063	0,046	0,034
37	0,730	0,533	0,389	0,284	0,207	0,151	0,110	0,081	0,059	0,043	0,031
38	0,725	0,525	0,381	0,276	0,200	0,145	0,105	0,076	0,055	0,040	0,029
39	0,719	0,518	0,372	0,268	0,193	0,139	0,100	0,072	0,052	0,037	0,027
40	0,714	0,510	0,364	0,260	0,186	0,133	0,095	0,068	0,048	0,035	0,025

**Затраты на совершенствование системы управления персоналом** подразделяются на *единовременные* и *текущие*. Зачастую эти затраты значительны, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования управления персоналом организации.

**Единовременные затраты** на совершенствование управления определяются по формуле:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}$$

где  $K_{y1}$  - предпроизводственные затраты;

$K_{y2}$  - капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

$K_{y3}$  - сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

$K_{y4}$  - сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

*Предпроизводственные затраты* ( $K_{y1}$ ) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле:

$$K_{y1} = \left( \sum_{i=1}^n Z_i \times M_i \right) \times K_D \times K_C + Z_P$$

где  $Z_i$  - месячный оклад  $i$ -го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.;

$M_i$  - количество месяцев работы в году  $i$ -го работника, занятого разработкой оргпроекта;

$n$  - количество работников, занятых разработкой оргпроекта;

$K_D$  - коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

$K_C$  - коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

$Z_P$  - другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографские, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию ЭВМ и оргтехники при разработке оргпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков оргпроекта и т.п.).

Предпроизводственные затраты можно считать отдельно для каждого этапа разработки оргпроекта: разработка технико-экономического обоснования (ТЭО), разработка задания на оргпроектирование, разработка организационного общего проекта (ООП), разработка организационного рабочего проекта (ОРП), внедрение оргпроекта, так как трудоемкость работ на разных этапах

значительно отличается. Структура затрат на разработку и внедрение оргпроекта системы управления персоналом выглядит следующим образом:

Этап разработки оргпроекта	Удельный вес затрат, % к итогу
Технико-экономическое обоснование	10
Задание на оргпроектирование	15
Организационный общий проект	20
Организационный рабочий проект	30
Внедрение	25
Весь оргпроект	100

Такая группировка затрат нужна для обоснованного использования в расчетах эффективности лага времени, различных источников финансирования текущих затрат, кредитования, средств специальных фондов организации.

*Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий* ( $K_{y2}$ ), определяются по формуле:

$$K_{y2} = K_{тсу} + K_{тмн} + K_{и} + K_{срз} + K_{пк} + K_{ос} - K_{в},$$

где  $K_{тсу}$  - затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, оргтехники (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{тмн}$  - затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к ЭВМ принимаются равными 10% стоимости ЭВМ для укрупненных расчетов);

$K_{и}$  - затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам);

$K_{срз}$  - затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом:

$$K_{срз} = C + П + Н ,$$

где  $C$  - стоимость 1 м<sup>3</sup> здания, помещения, руб.;

$П$  - площадь здания, помещения, м<sup>2</sup>;

$Н$  - высота этажа здания, помещения, м;

$K_{нк}$  - затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации: сметную стоимость зданий, непосредственно предназначенных для занятий; сметную стоимость здания общежития и его основного оборудования; капитальные вложения в транспортные средства; средства на покупку инвентаря длительного пользования; стоимость вычислительной, организационной и контрольно-обучающей техники;

$K_{ос}$  - затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и других средств документального оформления и носителей информации, вспомогательных материалов для ЭВМ и других технических средств управления). Для укрупненных расчетов принимаются равными 5% стоимости технических средств управления;

$K_B$  - сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

*Сопутствующие капитальные вложения в производство ( $K_{y3}$ )*, вызванные мероприятиями по совершенствованию управления, включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактическим затратам на покупку или производство соответствующих фондов:

$$K_{y3} = K_{зд} + K_c + K_{об} + K_u + K_{осн} + K_o - K_l ,$$

где  $K_{зд}$ - капитальные вложения в производственные здания;

$K_c$  - капитальные вложения в сооружения и передаточные устройства;

$K_{об}$ - капитальные вложения в машины, оборудование и транспортные средства;

$K_u$ - капитальные вложения в производственно-хозяйственный инвентарь;

$K_{осн}$  - капитальные вложения в технологическую оснастку и инструмент;

$K_o$  - капитальные вложения в оборотные фонды;

$K_l$ - сумма реализации высвобождаемых в результате внедрения мероприятий производственных фондов.

*Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции ( $K_{y4}$ )* определяются по формуле:

$$K_{y4} = K_n - K_{ил}$$

где  $K_n$  - капитальные вложения при использовании этой продукции;

$K_{ил}$  - сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции.

*Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции ( $K_{y4}$ )* определяются по формуле:

$$K_{y4} = K_n - K_{ил}$$

где  $K_n$  - капитальные вложения при использовании этой продукции;

$K_{ил}$  - сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции.

Годовые **текущие затраты**, связанные с совершенствованием управления персоналом ( $Z_y$ ), определяются так:

$$Z_d = \sum_{i=1}^{11} Z_i$$

где  $Z_1$  - основная и дополнительная заработная плата;

$Z_2$  - отчисления на социальное страхование;

$Z_3$  - расходы на командировки;

$Z_4$  - расходы на служебные разъезды;

$Z_5$  - расходы на содержание легкового транспорта (ремонт и амортизация);

$Z_6$  - канцелярские и типографские расходы;

$Z_7$  - почтово-телеграфные и телефонные расходы;

$Z_8$  - расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии);

$Z_9$  - расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии);

$Z_{10}$  - расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров; включают текущие годовые расходы организации, осуществляющей обучение. Сюда входят заработная плата профессорско-преподавательского персонала, почасовой фонд, отчисления на социальное страхование, административно-управленческие и учебные расходы. Текущие годовые затраты организаций, где постоянно работают слушатели, включают расходы на проезд к месту обучения и обратно, расходы на заработную плату за все время обучения;

$Z_{11}$  - прочие управленческие расходы, не вошедшие в перечисленные статьи расходов (стоимость услуг сторонних организаций, затраты на приобретение спецодежды, плата за фонды в бюджет и другие расходы).

Текущие затраты на совершенствование управления персоналом рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

**Социальная эффективность проектов** проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благо-

приятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);

- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;
- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);
- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Позитивные социальные последствия совершенствования деятельности системы управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Характеристику социальных результатов совершенствования системы управления персоналом можно представить в разрезе отдельных подсистем системы управления персоналом [9] табл 11.

Таблица 11

### Социальные результаты совершенствования системы управления персоналом

Социальные результаты	Показатели
<b>1. ПОДСИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА</b>	
1. Обеспечение полной реализации потенциала работников организации	1. Сокращение количества рабочих, занятых не по профилю профессии
2. Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников.	2. Сокращение числа сверхурочных часов на одного работающего
3. Обеспечение возможности занятости для ищущих работу в регионе	3. Увеличение количества работников, принятых по направлению служб занятости
4. Обеспечение возможности	4. Сокращение числа конфликтов связи с необоснованным увольнением персонала
	5. Рост числа случаев положительного освещения деятельности организации в средствах массовой информации



Социальные результаты	Показатели
снижения негативных последствий высвобождения работников 5. Обеспечение стабильности персонала	
6.Формирование благоприятного имиджа организации	
<b>ПОДСИСТЕМА НАЙМА И УЧЕТА ПЕРСОНАЛА</b>	
1. Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями 2.Обеспечение приема персонала, способного адаптироваться к организации (в том числе к ее корпоративной культуре)	1. Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы 2. Сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом работы
3.Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала	3.Снижение текучести кадров, проработавших в организации менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями
<b>ПОДСИСТЕМА УСЛОВИЙ ТРУДА</b>	
1.Обеспечение реализации системы психофизиологии и эргономики труда 2.Обеспечение соблюдения требований технической эстетики 3. Обеспечение реализации системы стандартов охраны труда, техники безопасности, и санитарно-гигиенических требований 4.Гуманизация труда (обогащение содержания труда, снижение монотонности, объединение разрозненных	1.Снижение удельного веса работников, занятых на работах с неблагоприятными и вредными условиями труда, выполняющих работу вручную. 2.Увеличение удельного веса основных фондов природоохранного назначения в общей стоимости основных фондов 3.Увеличение числа мер, направленных на обеспечение чистоты территории и близлежащих территорий 4.Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных условиями труда 5.Сокращение частоты производственного травматизма 6.Сокращение количества случаев профессиональных заболеваний

Социальные результаты	Показатели
элементов в работу, более соответствующую требованиям высокоразвитой личности).	7.Сокращение потерь рабочего времени из-за временной нетрудоспособности работников
5.Сокращение загрязнения окружающей среды, сохранение живой природы и окружающего ландшафта	8.Увеличение продолжительности жизни работников
<b>ПОДСИСТЕМА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ</b>	
1.Обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях 2.Обеспечение соблюдения этических норм взаимоотношений 3.Обеспечение возможности принятия решений, когда необходим поиск благоприятного имиджа организации	1.Сокращение числа конфликтов по производственным вопросам по структурным подразделениям 2.Сокращение числа социально-трудовых конфликтов в расчете на одного работника 3.Сокращение потерь времени из-за социально-трудовых конфликтов 4.Сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с проблемами групповых и индивидуальных отношений
4.Обеспечение наличия механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений	5.Удельный вес работников, удовлетворенных взаимоотношениями с руководством
<b>ПОДСИСТЕМА РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА</b>	
1.Обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации 2.Повышение содержательности труда 3.Реализация и развитие индивидуальных способностей работников 4.Повышение конкурентоспособности персонала 5.Обеспечение согласования	1.Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными двумя и более специальностями и профессиями 2.Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию 3.Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение возможностями личного возвышения 4.Повышение удельного веса рационализаторов и изобретателей в общей численности работающих 5.Увеличение числа поданных рацпредложений и изобретений

Социальные результаты	Показатели
целей работников и администрации при управлении карьерой	6.Снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития
6. Обеспечение овладения социокультурными нормами организации	7.Сокращение требуемой продолжительности периода адаптации
<b>ПОДСИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА</b>	
1.Обеспечение связи между результативностью и оплатой труда 2.Обеспечение возможностей личного развития работников	1.Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда 2.Повышение удельного веса работающих, выразивших удовлетворенность системой вознаграждения
3.Формирование чувства причастности работника к организации	3. Снижение абсентеизма 4. Удельный вес работающих, выразивших удовлетворенность условиями для самовыражения. 5. Удельный вес работающих- членов творческих групп, советов
<b>ПОДСИСТЕМА СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ</b>	
1. Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала 2.Формирование благоприятного социально-психологического климата 3.Противодействие вредным привычкам, ведущим к физическому нездоровью или антисоциальному поведению 4.Обеспечение механизма обратной связи с работниками, исходя из их желаний и нужд 5.Обеспечение механизма обратной связи с потребителями и обществом 6.Создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни	1.Рост количества мероприятий, направленных на поддержание здорового образа жизни 2. Увеличение удельного веса сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в их коллективе 3.Сокращение числа случаев задержания органами милиции общественными правоохранительными органами работников предприятия 4.Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных действиями администрации по личным заявлениям 5.Увеличение удельного веса работников, положительно оценивающих условия для общения вне работы и участия в общественной жизни 6. Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение условиями для

Социальные результаты	Показатели
7. Улучшение условий домашнего быта	общения
<b>ПОДСИСТЕМА РАЗВИТИЯ ОРГСТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ</b>	
1. Обеспечение возможности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения целей и внешней среды 2. Обеспечение принятия руководящих решений с ясным и четким изложением	1. Удельный вес работников, для которых разработаны должностные инструкции 2. Удельный вес подразделений, для которых разработаны положения 3. Увеличение числа изменений в организационной структуре по причине изменения целей и факторов внешней среды
3. Обеспечение четкого определения прав и обязанностей работников	4. Увеличение удельного веса научнообоснованных управленческих процедур
<b>ПОДСИСТЕМА ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
1. Обеспечение соответствия кадровых решений требованиям трудового законодательства	1. Сокращение числа трудовых споров, вызванных нарушением трудовых прав работников
2. Повышение обоснованности кадровых решений	2. Сокращение удельного веса работников, указывающих на недостаточную обоснованность кадровых решений (не учитываются интересы персонала)

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска, повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала, уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом,

сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления неблагоприятных условий труда и т.д.) и могут быть включены в состав общих результатов в рамках определения его экономической эффективности.

**При комплексной оценке экономической и социальной эффективности** программ совершенствования системы и процессов управления персоналом возможны **следующие подходы**:

**(а)** экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность - как ограничение, т.е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера;

**(б)** рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер;

**(в)** вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

В тех случаях, когда социальные результаты не поддаются стоимостной оценке, достаточно охарактеризовать источники получения экономии или подробно описать те социальные последствия, которые ожидаются в результате осуществления мероприятий.

Приведем также в данном разделе некоторые формулы для расчета наиболее часто используемых экономических **показателей эффективности управления**.

Традиционно экономическая эффективность управления определяется следующими показателями.

*Показатель эффективности управления (ЭУ):*

$$ЭУ = П : ЗУ \quad (11.1)$$

где:

*П* - прибыль организации;

*ЗУ* - затраты на управление.

*Коэффициент численности управленческих работников (КЧ):*

$$КЧ = ЧУ : Ч \quad (11.2)$$

где:

*ЧУ* - численность работников управления;

*Ч* - численность работников организации.

*Коэффициент затрат на управление (КЗ):*

$$KЗ = ЗУ : З \quad (12.3)$$

где:

З - общие затраты предприятия.

*Коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции (КЗП):*

$$KЗП = ЗУ : К \quad (11.3)$$

где:

К - объем выпускаемой продукции (оказываемых услуг) в стоимостном выражении.

Улучшение показателей эффективности деятельности персонала возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий, комплексно отражающих факторы эффективности.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления персоналом является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

*Коэффициент эффективности совершенствования управления персоналом (КЭ):*

$$KЭ = Э_г : З_у \quad (11.4)$$

где:

Э<sub>г</sub> - годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

З<sub>у</sub> - затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

*Годовой экономический эффект (Э<sub>г</sub>) может рассчитываться по формуле:*

$$Э_г = С - З_уЕН \quad (11.5)$$

где:

С - годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления;

ЕН - отраслевой нормативный коэффициент эффективности.

Для ориентировочной оценки эффективности проводимых мероприятий по совершенствованию управления также используется показатель *коэффициента общей эффективности*  $K_3$ , (близкий по своему смыслу к  $KЭ$  - коэффициенту эффективности совершенствования управления):

$$K_3 = ЭО : ЗУ \quad (11.6)$$

где:

$ЭО$  - общая экономия, получаемая в результате реализации мероприятий по совершенствованию управления;

$ЗУ$  - общие затраты на совершенствование управления.

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления персоналом должно дополняться оценкой их социальной эффективности. Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения.

*Годовой экономический эффект*  $Э_2$ , можно рассчитать по формуле:

$$Э_2 = (C_1 - C_2) * B_2 - E_n * Z_{ed} \quad (11.7)$$

где:

$C_1$  и  $C_2$  — стоимость единицы работы до и после внедрения мероприятий по НОУТ (трудовые затраты), руб.;

$B_2$ - годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении (документов, чертежей, строк и т.п.);

$E_n$ — нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости  $T_n$ ); для мероприятий по НОУТ устанавливается равным 0,15;

$T_n = 6,7$  года;

$Z_{ed}$ — единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий (руб.).

Порядок определения стоимости единицы работы  $C_1$  и  $C_2$  следующий: сначала рассчитываются необходимые затраты времени на выполнение единицы работы. Для этого нужно методами фотографии рабочего дня (ФРД), хронометража и другими установить среднее время, затрачиваемое на единицу этой работы (в часах и минутах) до внедрения мероприятия НОУТ и после него. Затем находят стоимость одного часа работы руководителей и специалистов, участвующих в данной работе до и после внедрения

мероприятия. Рассчитывается стоимость часа работы путем деления годового фонда заработной платы работников соответствующей категории (руб.) на годовой фонд рабочего времени (в часах). Стоимость единицы работы получается перемножением стоимости часа работы и соответствующего количества часов.

Единовременные затраты  $Z_{ед}$  в формуле представляют собой капитальные затраты на приобретение оргтехники и оборудования, необходимых для осуществления мероприятий, а также затраты, связанные с разработкой новых методов работы, оплатой труда исследователей, организационных проектантов и др.

Данный метод позволяет с достаточной степенью точности определить эффективность от внедрения какого-либо одного мероприятия.

В случаях когда организационные нововведения осуществляются сразу по нескольким направлениям, выделить эффект от каждого мероприятия невозможно. По некоторым направлениям совершенствования организации труда эффект проявляется в формах, не поддающихся количественной оценке (например, улучшение условий труда, повышение моральной удовлетворенности трудом и др.). Существенным ограничением использования этого метода является и то, что по некоторым видам управленческого труда трудно выразить объем работы  $B_2$  в натуральном выражении.

В связи с этим НИИ труда рекомендует использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому *экономическая эффективность мероприятий по НОУТ может быть определена по следующей формуле:*

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_e + \mathcal{E}_{d.c} + \mathcal{E}_m - Z \quad (11.8)$$

где:

$\mathcal{E}$  — общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.;

$\mathcal{E}_e$  — экономия, достигаемая за счет высвобождения численности, руб.;

$\mathcal{E}_{d.c}$  — экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных службах, руб.;

$\mathcal{E}_m$  — экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов, руб.;

$Z$  — сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда, руб.

Особенность этого метода расчета заключается в том, что каждая составляющая экономии — это эффект не от одного, а от многих мероприятий по НОУТ.



Для расчета экономии  $\mathcal{E}_v$ , достигаемой за счет высвобождения численности, пользуются формулой:

$$\mathcal{E}_v = \sum N_{i \text{ высв.в}} * ЗП \quad (111.9)$$

где:

$\sum N_{i \text{ высв.в}}$  - численность высвобождаемых работников, чел.;

$ЗП$  — среднегодовая заработная плата 1 работника с начислениями, руб.

Экономия  $\mathcal{E}_{д.с}$ , достигнутая за счет изменения должностного состава, рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_{д.с} = \phi_{з.д} - \phi_{з.п} \quad (11.10)$$

где:

$\phi_{з.д}$  и  $\phi_{з.п}$  — соответственно годовой фонд заработной платы (с начислениями) до и после пересмотра должностной структуры, руб.

Расчет экономии благодаря лучшему использованию оргтехники, средств механизации и экономии материалов производится по формуле:

$$\mathcal{E}_T = \sum C - \sum C_i \quad (11.11)$$

где:

$\sum C$  — стоимость технических средств и канцелярских принадлежностей для проведения мероприятий по их более рациональному использованию или изменению их числа (количества), руб.;

$\sum C_i$  - то же, осуществления мероприятий по более рациональному их использованию (в сравнимых ценах), руб.

Затраты  $З$  на осуществление мероприятий НОУТ в расчете на год включают: затраты на механизацию труда  $З_m$ ; затраты на стимулирование работников  $З_c$ ; затраты на проведение исследований и прочие затраты  $З_p$ .

Рассмотренный метод расчета экономической эффективности достаточно прост в применении, основан на использовании имеющейся на предприятиях (в организациях) информации и не требует проведения дополнительных исследований. Тем не менее, иногда возникает необходимость в проведении дополнительных расчетов.

По этому методу рассчитывается лишь экономия, достигаемая в сфере управления. Между тем экономическая эффективность от совершенствования организации управленческого труда образуется не только и в сфере управления, но и в сфере производства. Внедрение ряда мероприятий по

НОУТ, даже не приводя к экономии управленческого труда, позволяет улучшить работу производственных участков и тем самым добиться экономии живого и овеществленного труда непосредственно в производстве (уменьшения численности рабочих, роста производительности труда, экономии материалов), следовательно, и снижения себестоимости продукции.

Поэтому в тех случаях, когда есть возможность определить влияние отдельных мероприятий на себестоимость, *экономия в производстве может быть подсчитана по следующей формуле:*

$$\mathcal{E} = \sum (C_1^i - C_2^i) * B_i \quad (11.12)$$

где:

$C_1^i - C_2^i$  — себестоимость единицы продукции соответственно до и после внедрения мероприятий НОУТ;

$B_i$  — годовой выпуск данного вида продукции (в натуральных единицах) после внедрения мероприятия.

#### *Пример расчета экономической эффективности*

Рабочие места руководителей и специалистов оснащены письменными столами и стульями устаревшей конструкции и недостаточным набором средств оргтехники. Совершенствование организации их труда предполагает оснащение 20 рабочих мест столами специальной конструкции, оборудованными ящиками разной емкости и соответствующими характеру располагаемых в них документов. Это позволяет упростить и ускорить поиск нужных документов. Одновременно увеличивается набор средств малой оргтехники, упрощающей обработку корреспонденции и скрепление документов. Необходимо рассчитать экономическую эффективность от проведения данных мероприятий.

Приведем данные затрат времени и средств:

1. Затраты на внедрение 3 ед, тыс. руб. = 1900
2. Затраты времени (годовые), ч:
  - а) на поиск документов:
    - 1) до внедрения мероприятий  $T_1 = 220$
    - 2) после внедрения  $T_2 = 100$
  - б) на обработку корреспонденции и документов:
    - 1) до внедрения мероприятий  $T_3 = 60$
    - 2) после внедрения  $T_4 = 20$
3. Среднечасовая заработная плата работников  $ЗП$ , руб. = 200
4. Отчисление на соцстрах, пенсионный фонд и др., % = 39
5. Амортизационные отчисления, % = 7
6. Затраты на текущий ремонт  $З_p$ , тыс. руб. = 100

Расчеты:

- 1) экономия рабочего времени:  
 $(220+60) \cdot 20 - (100 +20) \cdot 20 = 3200$  ч;
  - 2) относительная экономия фонда заработной платы:  
 $3200 \cdot 200 = 640\ 000$  руб.;
  - 3) экономия по отчислениям:  
 $640\ 000 \cdot 0,39 = 249\ 600$  руб.;
  - 4) увеличение амортизационных отчислений:  
 $1900\ 000 \cdot 0,07 = 133\ 000$  руб.;
- экономическая эффективность:  
 $\mathcal{E} = 640\ 000 + 249\ 600 - 133\ 000 - (0,15 \cdot 1\ 900\ 000) - 100\ 000 = 371\ 600$  руб.

Любая современная организация — это весьма сложный хозяйственный организм, управлять которым становится с каждым годом труднее. Быстрое накопление информации, необходимость срочной ее переработки и использования для оперативного регулирования ходом производства, усложнение работ по подготовке и планированию производства настоятельно требуют повышения эффективности труда руководителей и специалистов.

В отличие от труда рабочих труд руководящих работников и специалистов, как правило, не может оцениваться стоимостью непосредственно производимых ими материальных продуктов и услуг, так как результатами их труда являются различного рода распоряжения, планы, приказы и т.п. Поэтому и методы оценки эффективности управленческого труда иные.

Для исследования эффективности труда руководителей применяют следующие методы: анкетный и устный опрос, самофотографию и фотографию рабочего времени, хронометраж, а также методы моментных наблюдений. Наиболее приемлемы и эффективны анкетные и устные опросы, так как они не требуют больших материальных и временных затрат.

Методики оценки эффективности работы управленческого персонала подразделяется, в зависимости от предмета оценки труда, на две основные группы: оценки качества труда и оценки результатов труда.

На практике применяются такие методы, как комплексная оценка управленческого труда (КОУТ) и метод экспертных оценок.

Основу КОУТ составляют экономические, социальные и организационные показатели. Экономическая эффективность методики КОУТ объясняется двумя группами факторов: во-первых, повышение экономичности работы управления вследствие сокращения потерь рабочего времени, роста исполнительской дисциплины, творческой активности работников, четкого распределения ответственности за порученную работу; во-вторых, повышение эффективности работы управленческого персонала, стимулирования его труда в зависимости от конечных результатов производства.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда также существует ряд методик. В

качестве основных показателей экономической эффективности в них используются рост производительности труда и годовой экономический эффект. Метод расчета экономической эффективности достаточно лёгок в применении, основан на использовании, имеющейся на предприятиях (в организациях) информации и не требует проведения дополнительных исследований.

#### *Оценка экономической эффективности управленческих решений*

Особенностью социальной системы является отсутствие точных измерений и расчетов. Имеются лишь оценки и диапазоны. Это сильно осложняет работу эксперта или аудитора при составлении мнения о состоянии каких-либо видов деятельности в компании. В сфере экономики, управления, психологии сложились школы, противостоящие друг другу в понимании средств и методов оценки, анализа и рекомендаций. Тем не менее, каждая из них имеет своих потребителей и приносит им ощутимую пользу. Многообразие суждений полезно для социальных наук, так как эти суждения отражают весьма многообразный мир компаний, подходов и ситуаций.

Также обстоит дело и с оценкой экономической эффективности управленческих решений (УР). Особенностью УР как продукции управленческой деятельности является его нематериальная сущность.

*Классическое соотношение, позволяющее оценить экономическую эффективность ( $\mathcal{E}_\rho$ ), имеет следующий вид:*

$$\mathcal{E}_\rho = (\text{Стоимость прибавочного продукта} / \text{Затраты на создание прибавочного продукта}) * 100\%.$$

Реализованное в виде информации УР формирует условия для создания продукции (товара, услуги, информации или знания). Кроме того, до конкретной реализации УР проходит еще много операций управления и производства, каждая из которых может оказать как положительное, так и отрицательное влияние на конечный результат. Поэтому прямую стоимость прибавочного продукта (прибыль от реализации УР) рассчитать затруднительно. Затраты на подготовку и реализацию УР можно легко представить по калькуляции затрат. Положительный экономический эффект от производства и реализации продукции, несомненно, связан с положительным экономическим эффектом от УР.

Из числа известных методов для оценки  $\mathcal{E}_\rho$  чаще используются следующие:

- косвенный метод сопоставления различных вариантов;
- метод по конечным результатам;
- метод по непосредственным результатам деятельности.

Эти методы дают оценочные результаты некоторого диапазона, не претендуя на строгую точность.

*Косвенный метод* сопоставления различных вариантов основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации двух УР при одинаковом характере производства продукции. Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство.

*Экономическая эффективность* рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_3 = [K * (P_2 : Z_2 - P_1 : Z_1)] * 100\% \quad (11.13)$$

где:

$K$  — коэффициент пропорциональности, учитывающий долю эффективности, приходящейся на УР (обычно  $K = 0,4-0,5$ );

$P_1$  — прибыль от реализации продукции при первом варианте УР;

$P_2$  — прибыль от реализации продукции при втором варианте УР;

$Z_1$  — затраты на производство продукции при первом варианте УР;

$Z_2$  — затраты на производство продукции при втором варианте УР.

*Метод по конечным результатам* основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной (статистически обоснованной) части ( $K = 0,2-0,3$ ):

$$\mathcal{E}_3 = [ (P - K : Z) ] * 100\% \quad (12.15)$$

Этот метод целесообразен для руководителей компании. Он позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников аппарата управления в связи с полученной прибылью (25% общей прибыли). Метод по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основными параметрами в этом случае служат стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.). *Оценка осуществляется по каждому ресурсу ( $\mathcal{E}_{3i}$ ), исходя из следующего соотношения:*

$$\mathcal{E}_3 = C_i P_i * 100\% \quad (11.14)$$

где:

$C_i$  - стандарт на использование (трату)  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации УР;

$P_i$  - реальное использование (затраты)  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации УР ( $i = 1 - w$ ).

Обработка полученных данных может идти тремя путями:

- 1) из всех эффективностей выбирается главная, она и определяет общую эффективность УР;
- 2) при равнозначности приоритетов всех ресурсов ( $m$  ресурсов) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\text{Ээ} = \sum_{i=1}^m \text{Ээ}_i : m \quad (12.17)$$

- 3) при неравнозначности приоритетов ресурсов ( $\Pi_i$ ) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\text{Ээ} = \left( \sum_{i=1}^m \text{Ээ}_i * \Pi_i \right) / m \quad (11.15)$$

Эффективность использования основных средств оценивается такими обобщающими показателями, как фондоотдача и фондоемкость.

*Фондоотдача ( $f$ ) характеризует выход продукции на 1 руб. основных средств:*

$$f = V : F \quad (11.16)$$

где:

$V$  — объем продукции;

$F$  — среднегодовая стоимость промышленно-производственных основных средств.

Фондоемкость показывает ( $\phi/e$ ), сколько основных средств используется для производства 1 руб. продукции и определяется по формуле:

$$\phi / e = F / V \quad (11.17)$$

Помимо названных обобщающих показателей *эффективность использования основных средств оценивается и фондоотдачей активной части основных средств, которая рассчитывается по формуле:*

$$q = V / F_a \quad (11.18)$$

где:

$q$  — фондоотдача активной части основных средств;  
 $F_a$  — среднегодовая стоимость активной части основных средств.

Эффективность использования материальных ресурсов организации характеризуется обобщающими и частными показателями. К обобщающим показателям относятся: материалоемкость продукции, материалотдача, удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции, коэффициент использования материальных ресурсов. Частные показатели эффективности материальных ресурсов используются для характеристики эффективности потребления отдельных элементов материальных ресурсов, а также для оценки материалоемкости отдельных изделий.

*Материалоемкость продукции представляет собой величину затрат материальных ресурсов на производство единицы продукции или работ:*

$$M_e = M_3/N_6 \quad (11.19)$$

где:

$M_3$  — материальные затраты;

$N_6$  — объем выпуска продукции в стоимостных или натуральных показателях.

Материалотдача определяется делением стоимости произведенной продукции на сумму материальных затрат. Этот *показатель характеризует отдачу материалов*, т.е. сколько произведено продукции с каждого рубля потребленных материальных ресурсов (сырья, материалов, топлива, энергии и т.д.):

$$M_o = N_6/M_3. \quad (11.20)$$

Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции — *показатель, характеризующий отношение материальных затрат к полной себестоимости:*

$$D_{мз} = M_3/C \quad (11.21)$$

где:

$C$  — полная себестоимость продукции.

*Общие издержки организации на рабочую силу за период.*  
 Основными составляющими издержек на рабочую силу являются:

- базовая заработная плата (должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам);
- переменная заработная плата (выплаты рабочим-сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата);
- все виды премиальных выплат, включая премии по итогам года, квартала, месяца, разовые премии за выполнение отдельных заданий;
- выплаты по участию в прибыли и сокращению издержек, издержки организации за предоставление сотрудникам права приобретения акций;
- стоимость социальных льгот, включая взносы организации в страховые фонды, затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание и т.д.;
- издержки на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений;
- взносы организации в фонды государственного социального страхования;
- издержки организации на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость.
- 

*Доля издержек на рабочую силу в объеме реализации.*

Этот показатель дает представление о том, какая часть валовой выручки расходуется на персонал, и рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период. Рост этого показателя является негативной тенденцией, поскольку означает сокращение доли средств, которые организация может потратить на покрытие других видов издержек и реализовать в качестве прибыли.

*Издержки на одного сотрудника.*

Этот показатель рассчитывается путем деления общей величины издержек на рабочую силу на численность сотрудников организации за период.

*Издержки на один производительный час.*

Этот показатель дает представление о том, во сколько организации в среднем обходится один час производительного труда с точки зрения расходов на рабочую силу. Он рассчитывается как общие издержки производительных часов за период.



### **13.СБОР ИНФОРМАЦИИ ПРИ ПРОХОЖДЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ И ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИК СТУДЕНТАМИ, ОБУЧАЮЩИМИСЯ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПРОДГОТОВКИ 38.03.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

Для проведения полноценного анализа предприятия во всех аспектах его деятельности требуется, прежде всего, качественная исходная информация. Причем такая информация должна включать не только внутренние по отношению к предприятию данные, но также сведения, характеризующие состояние отрасли и экономики в целом.

На уровне конкретного предприятия информация содержится в *организационно - распорядительных, финансовых, кадровых документах*, в число которых входят:

- устав;
- учредительный договор;
- положение об организации;
- положения о структурных подразделениях;
- штатное расписание;
- приказы;
- положения и инструкции по отдельным видам деятельности;
- должностные инструкции;
- положения по оплате труда работников предприятия;
- правила о договорах подряда;
- проектно-сметная документация;
- акты, справки, сводки, сведения;
- планы работы (перспективные, годовые, текущие и т.д.);
- нормативы расхода материальных, трудовых и финансовых затрат;
- договоры.

Исходная информация также содержится и в *формах статистической отчетности*:

- форма П-1 «Сведения о производстве и отгрузке товаров и услуг»;
- форма П-2 «Сведения об инвестиционной деятельности»;
- форма П-3 «Сведения о финансовом состоянии организации»;
- форма П-4 «Сведения о численности, заработной плате и движении работников»;
- форма ДАС «Обследование деловой активности строительной организации»;
- форма 1-ИЖС «Сведения о построенных индивидуальных жилых домах»;
- форма 9-КС «Сведения о ценах на приобретенные основные строительные материалы, детали и конструкции»;
- форма 11 «Сведения о наличии, движении и составе основных фондов (средств) и других нефинансовых активах»;

- форма 12 – Строительство «Сведения о наличии основных строительных машин, числящихся на балансе отчитывающейся организации»;
- форма 18-КС «Сведения о капитальных вложениях на охрану окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов»;
- форма 1-Т «Сведения о численности и заработной плате работников по видам деятельности »;
- форма С-1 «Сведения о вводе в эксплуатацию зданий, сооружений и реализации инвестиционных проектов»;
- форма 5-3 «Сведения о затратах на производство и реализацию продукции работ(услуг)».

Значительная часть информации содержится в *бухгалтерской, налоговой, управленческой отчетности*.

Годовая бухгалтерская отчетность включает:

- Бухгалтерский баланс (форма №1);
- Отчет о прибылях и убытках (форма №2);
- Отчет об изменениях капитала (форма №3);
- Отчет о движении денежных средств (форма №4);
- Приложение к бухгалтерскому балансу (форма №5);
- Сведения об использовании денежных средств (форма № 12-Ф);
- Сведения о просроченной задолженности по зарплате(форма №3-Ф)
- Сведения о наличии и движении основных фондов (средств) и других нефинансовых активов (форма №11);
- Пояснительную записку к годовому отчету;
- Итоговую часть аудиторского заключения.

Налоговая отчетность включает формы налоговых деклараций и расчеты по налогам и сборам, например:

- Декларация по налогу на прибыль;
- Декларация по налогу на добавленную стоимость;
- Декларация по налогу на имущество организаций и др.

Кроме перечисленных источников информации, на предприятии студент может ознакомиться с текущей плановой и бухгалтерской документацией, планами работы подразделений, участков, бригад, должностными инструкциями работников отделов и служб и т.д.

В зависимости от темы дипломного проектирования студентом может быть использована другая специфическая информация: тендерная документация по проводимым торгам, проектно-сметная документация по отдельным объектам, укрупненные показатели стоимости, трудоемкости, зарплаты по видам работ, а также программные продукты, как используемые предприятием, так и рекомендуемые для использования в конкретных сферах деятельности.

Однако, не стоит, во что бы то ни стало, пытаться собрать все вышеперечисленные документы. Объем собранной информации должен быть минимально достаточным для ответа на вопросы, которые студент ставит перед собой в ходе исследования.

Так, например, если необходимые сведения уже получены из бухгалтерских документов, совершенно необязательно собирать статистическую отчетность, и наоборот.

Поэтому, перед началом сбора информации, студент должен определить:

1. С помощью каких методов он будет проводить исследование предприятия?

2. Какие конкретно данные нужны ему для анализа с учетом выбранных методов?

3. Из каких источников такие сведения можно получить?

Для ответа на первый вопрос студенту необходимо вернуться к изучению конспектов лекций, учебников, а также отобранной перед началом практики литературы. Для ответа на последующие вопросы помимо анализа литературы студент может проконсультироваться с руководителем практики или работниками предприятия.

Рассмотрим пример.

1. Пусть при ознакомлении с литературой мы узнали, что анализ себестоимости строительной продукции можно начать с определения ее структуры (другими словами, мы выбрали метод исследования себестоимости).

2. Известно, что себестоимость продукции складывается из прямых затрат и накладных расходов. Прямые затраты, в свою очередь, подразделяются на заработную плату основных рабочих, затраты на материалы и эксплуатацию машин и механизмов. Соответственно, для определения структуры себестоимости строительных работ в исследуемой организации нам необходимо получить сведения о затратах на материалы, заработную плату и т.д. (мы ответили на вопрос, какие данные нам нужны для анализа).

3. Необходимую нам информацию мы можем найти при изучении:

- бухгалтерской документации (например, себестоимость работ - из отчета о прибылях и убытках; размер выплаченной заработной платы – из формы №5-ЕСН «Отчет о налоговой базе по единому социальному налогу»);

- статистической отчетности (форма 1-Т «Сведения о численности и заработной плате работников по видам деятельности»; форма 9-КС «Сведения о ценах на приобретенные основные строительные материалы, детали и конструкции»; форма 5-3 «Сведения о затратах на производство и реализацию продукции работ(услуг)»);

- актов выполненных работ и т.д.

После этого нам остается решить, какие источники информации больше подходят для целей исследования, а также к каким из них легче получить доступ.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подготовка выпускной квалификационной работы – это важнейший завершающий этап в получении высшего образования. При подготовке ВКР студент должен показать способность формулировать и защищать свою позицию относительно профессиональных проблем, используя полученные за годы обучения знания, умения и навыки. Студентам следует помнить, что подготовка ВКР – ответственная и кропотливая работа.

Не менее важным этапом является непосредственная защита ВКР. Качество доклада, четкость и аргументированность ответов на вопросы комиссии свидетельствуют о самостоятельности в выполнении работы, глубине теоретических знаний и практического анализа, а также умении публично выступать и аргументировано отстаивать свою точку зрения, что во многом определяет итоговую оценку.

Таким образом, важно не только написать высококачественную работу, но и уметь квалифицированно ее защитить.

Авторский коллектив данного учебно-методического пособия надеется, что приведенные здесь правила и рекомендации помогут студентам при подготовке и защите выпускных квалификационных работ

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Володина Н., Сафанюк А. Библиотека КРІ: финансовые показатели службы персонала // Справочник по управлению персоналом. 2010. № 5. С. 104-109.

1. Государственное и муниципальное управление: учеб. пособие / С.А. Баркалов [и др.] – Воронеж: Изд-во «Научная книга», 2013. – 495 с.

2. Закон об образовании: федеральный закон РФ от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ / [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://base.consultant.ru> (дата обращения: 05.03.2015).

3. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - Москва : Проспект, 2014. - 48 с.

4. Кибанов А.Я. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом. Кадровик. Кадровый менеджмент", 2010, N 12) из информационного банка "Бухгалтерская пресса и книги"

5. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Методические указания к дипломному проектированию (Составители: д.э.н., профессор А.Я. КИБАНОВ, д.э.н., профессор Д.К. ЗАХАРОВ)

6. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие. - М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. - 752 с.

7. Организационные модели и методы в управлении строительным производством / П.И. Семенов [и др.] – Воронеж: Из-во «Научная книга», 2013. – 423 с.

8. Стратегический менеджмент: учеб.-метод. комплекс / С.А. Баркалов [и др.] – Воронеж: Издательство ВГАСУ, 2013. – 200 с.

9. Управление персоналом организации под ред. А.Я. Кибанова, М., 2002 г.- 695 с.

**Примерная тематика выпускных квалификационных работ  
по направлению подготовки «Управление персоналом»**

1. Разработка программы повышения привлекательности компании как работодателя на основе анализа рынка труда.
2. Исследование современных проблем управления рынком рабочей силы.
3. Выявление и использование резервов роста производительности труда на предприятии.
4. Совершенствование системы кадрового управления на основе использования результатов аудита персонала.
5. Использование результатов проведения деловой оценки персонала.
6. Использование результатов процесса отбора персонала для его дальнейшего развития.
7. Использование элементов организационной культуры при совершенствовании системы управления персоналом.
8. Исследование влияния льгот и условно-материальных компенсаций на эффективность труда персонала.
9. Исследование влияния организационной культуры компании на эффективность труда персонала.
10. Обоснование структуры и штатной численности службы управления персоналом организации.
11. Определение и обеспечение потребности организации в персонале.
12. Оптимизации системы управление персоналом на основе аутсорсинга.
13. Оптимизация процесса подбора и расстановки персонала.
14. Оптимизация социально-профессиональной и квалификационной структуры персонала организации.
15. Оптимизация технологий управления безопасностью труда в организации.
16. Организация аттестации рабочих мест по условиям труда.
17. Организация внутреннего аудита труда и его оплаты на предприятии
18. Организация деятельности рекрутингового агентства.
19. Организация документационного обеспечения системы управления персоналом вновь созданной организации.
20. Организация и пути совершенствования нормирования управленческого труда.
21. Организация и совершенствование системы безопасности труда и здоровья персонала организации.

22. Организация проведения аттестации персонала.
23. Организация профессиональной, психофизиологической и социально-психологической адаптации личности в коллективе.
24. Организация процесса высвобождения персонала.
25. Организация процесса подбора и расстановки персонала.
26. Организация системы непрерывного обучения персонала организации.
27. Организация системы оценки персонала для периодической аттестации.
28. Организация системы профориентации кадров.
29. Организация системы развития персонала.
30. Стабилизация трудового коллектива на основе организации социально-профессионального перемещения персонала.
31. Организация управления персоналом проекта.
32. Использование оценки результатов обучения в процессе развития персонала организации.
33. Оценка результатов труда работников службы управления персоналом организации.
34. Планирование и оптимизация численности персонала организации в условиях кризиса.
35. Повышение мотивации управленческого труда в организации.
36. Повышение эффективности формирования и расходования средств на оплату труда на предприятии.
37. Повышение эффективности деятельности службы управления персоналом.
38. Повышение эффективности управления персоналом организации.
39. Построение системы адаптации персонала с учетом корпоративной модели управления.
40. Построение системы управления персоналом в организации на основе компетентностного подхода.
41. Построение эффективной системы компенсации и мотивации персонала в компании.
42. Проектирование взаимоотношений организации с учебными заведениями и центрами подготовки кадров.
43. Проектирование использования технологий кадрового аудита и контроллинга в управлении персоналом.
44. Проектирование системы управления адаптацией персонала.
45. Проектирование системы управления персоналом с учетом целей социального развития организации.
46. Проектирование системы электронных рабочих мест.
47. Проектирование системы стимулирования трудовой активности персонала.
48. Пути улучшения использования персонала.



49. Повышение конкурентоспособности организации на основе развития мотивации персонала.
50. Развитие системы управления персоналом малой организации.
51. Развитие технологий формирования команды (проекта, управленческой ...).
52. Разработка мероприятий по снижению сопротивления персонала внедрению инновациям.
53. Разработка автоматизированной системы деловой оценки персонала.
54. Разработка и реализация принципов обеспечения безопасности труда в организации.
55. Разработка системы кадрового документооборота при найме (адаптации, аттестации, деловой оценке ...) персонала организации.
56. Разработка качественной потребности в персонале организации.
57. Разработка методики подготовки и проведения деловой оценки персонала.
58. Разработка модели компетенций в системе стимулирования персонала предприятия.
59. Разработка модели планирования численности персонала организации.
60. Разработка направлений прогнозирования потребности в персонале организации.
61. Разработка оперативного плана работы с персоналом.
62. Разработка организационного проекта системы управления персоналом организации (предприятия).
63. Разработка организационного проекта системы управления социальным развитием организации.
64. Разработка организационной структуры службы управления персоналом.
65. Разработка организационно-методического процесса формирования кадровой политики организации.
66. Разработка плана маркетинговой деятельности в области персонала.
67. Разработка показателей эффективности обучения персонала компании.
68. Разработка политики заработной платы на предприятии.
69. Разработка программ адаптации для различных категорий персонала.
70. Разработка программ безопасности труда в организации.
71. Разработка программ внутриорганизационного маркетинга.
72. Разработка программ социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала.
73. Разработка программы закрепления молодых специалистов в организации.
74. Разработка программы деятельности администрации при увольнении сотрудников.

75. Разработка программы диагностики и профилактики профессионального выгорания сотрудников предприятия.
76. Разработка программы исследования и снижения текучести кадров организации.
77. Разработка программы повышения производительности труда персонала на предприятии
78. Разработка программы повышения удовлетворенности трудом работников предприятия
79. Разработка программы повышения эффективности использования рабочего времени на предприятии.
80. Разработка проекта «корпоративного университета» при обучении персонала организации.
81. Разработка проекта взаимодействия организации-работодателя с внешним рынком труда.
82. Разработка проекта внедрения оценки персонала на основе компетентностного подхода.
83. Разработка проекта использования «оценочных центров» в организации.
84. Разработка проекта использования информационных технологий управления персоналом.
85. Разработка проекта использования норм этики деловых отношений в управлении персоналом организации.
86. Разработка проекта корпоративной культуры организации-работодателя.
87. Разработка проекта мероприятий по диагностике персонала как условие успешного управления персоналом.
88. Разработка проекта организации системы дистанционного обучения персонала.
89. Разработка проекта оценки и повышения уровня лояльности персонала.
90. Разработка проекта оценки и развития организационной культуры.
91. Разработка проекта оценки персонала.
92. Разработка проекта оценки регулирования текучести персонала (в нестабильных условиях функционирования)
93. Разработка проекта оценки результативности управленческого персонала.
94. Разработка проекта оценки эффективности системы обучения персонала.
95. Разработка проекта перспективного плана социального развития организации как части стратегии управления персоналом.
96. Разработка проекта повышения инновационного потенциала персонала организации.

97. Разработка проекта предупреждения межличностных конфликтов в организации.
98. Разработка проекта профориентационной работы организации.
99. Разработка проекта развития аудита персонала организации.
100. Разработка проекта развития корпоративной системы обучения персонала.
101. Разработка проекта развития организационной культуры при слиянии/поглощении организаций.
102. Разработка проекта развития профориентации и трудовой адаптации персонала.
103. Разработка проекта развития социальной подсистемы как элемента кадровой политики организации.
104. Разработка проекта реализации стратегии управления персоналом организации.
105. Разработка проекта системы управления компенсационным комплексом организации.
106. Разработка проекта совершенствования информационной функции маркетинга персонала.
107. Разработка проекта совершенствования использования персонала организации.
108. Разработка проекта совершенствования процесса социализации персонала.
109. Разработка проекта совершенствования режима и дисциплины труда в организации.
110. Разработка проекта совершенствования системы управления персоналом организации.
111. Разработка проекта совершенствования управления стрессами в организации.
112. Разработка проекта создания социальной инфраструктуры организации.
113. Разработка проекта формирования кадрового резерва на основе технологии «оценочного центра».
114. Разработка процесса выбора и использования источников покрытия потребности в персонале.
115. Разработка процесса организационно-методической подготовки деловой оценки персонала.
116. Разработка путей улучшения использования персонала.
117. Разработка рекомендаций по определению системы мер для предупреждения нежелательных конфликтов и стрессов в организации.
118. Разработка рекомендаций по применению технологий предупреждения межличностных конфликтов в организации.
119. Разработка системы регламентации труда персонала организации.

120. Разработка системы взаимосвязей службы управления персоналом в оргструктуре организации.
121. Разработка системы диагностики уровня социального развития организации.
122. Разработка системы корпоративного награждения работников организации.
123. Разработка системы льгот и компенсаций в организации.
124. Разработка системы мотивации менеджеров среднего звена.
125. Разработка системы нематериальных стимулов в управлении персоналом.
126. Разработка системы оплаты труда персонала организации с учетом квалификационных факторов.
127. Разработка системы организации обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации).
128. Разработка системы оценки мотивационного потенциала организации.
129. Разработка системы показателей оценки социальной эффективности управления персоналом.
130. Разработка системы профилактики конфликтов в организации.
131. Разработка системы стимулирования инновационной активности персонала организации.
132. Разработка системы управления мотивацией персонала.
133. Разработка стратегии управления персоналом организации.
134. Разработка трудовых показателей в бизнес-плане развития организации.
135. Рационализация режимов труда и отдыха персонала
136. Реинжиниринг системы управления персоналом организации.
137. Совершенствование функций управления персоналом в условиях инновационной деятельности организации.
138. Совершенствование видов и направлений адаптационной работы в организации.
139. Совершенствование деловой оценки персонала.
140. Совершенствование деятельности организации-работодателя при приеме персонала на работу.
141. Совершенствование документационного обеспечения системы управления персоналом организации.
142. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом организации (предприятия).
143. Совершенствование информационного и технического обеспечения системы управления персоналом организации.
144. Совершенствование использования методов оценки персонала.
145. Совершенствование использования обучения персонала в управлении его деловой карьерой.

146. Совершенствование использования путей покрытия потребности в персонале.
147. Совершенствование использования форм и методов обучения персонала.
148. Совершенствование кадрового и делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом организации (предприятия).
149. Совершенствование кадрового планирования в организации.
150. Совершенствование качественного и количественного состава работающих в организации.
151. Совершенствование коммуникативной культуры руководителя организации.
152. Совершенствование коммуникационных процессов в организации.
153. Совершенствование контроллинга персонала предприятия
154. Совершенствование культуры безопасности труда в организации.
155. Совершенствование маркетинговой деятельности в области персонала.
156. Совершенствование методов отбора персонала.
157. Совершенствование методов оценки результатов труда персонала организации.
158. Совершенствование методов управления мотивацией и стимулированием менеджеров по персоналу.
159. Совершенствование нормативно-методического и документационного обеспечения системы нематериального стимулирования персонала организации.
160. Совершенствование нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом организации (предприятия).
161. Совершенствование нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом организации.
162. Совершенствование организации и методов нематериального стимулирования персонала.
163. Совершенствование организации и оплаты труда управленческого персонала предприятия.
164. Совершенствование организации обучения персонала.
165. Совершенствование организации работы по нормированию труда на предприятии
166. Совершенствование организации рабочих мест на основе аттестации и рационализации.
167. Совершенствование организации рабочих мест персонала.
168. Совершенствование организации труда персонала.
169. Совершенствование организационного механизма проведения отбора персонала (при найме).
170. Совершенствование организационной культуры в системе управления персоналом.

171. Совершенствование отбора персонала при приеме на работу.

172. Совершенствование оценки результатов деятельности подразделений организации.

173. Совершенствование оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом.

174. Совершенствование оценки социальной и экономической эффективности проектов развития системы и процессов управления персоналом организации.

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

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

177. Совершенствование планирования и оценки затрат на персонал организации.

178. Совершенствование планирования и реализации мероприятий НОТ на предприятии.

179. Совершенствование правового обеспечения системы управления персоналом организации.

180. Совершенствование процесса материального стимулирования в организации.

181. Совершенствование процесса найма персонала.

182. Совершенствование процесса нормирования труда персонала организации.

183. Совершенствование процесса определения потребности в персонале.

184. Совершенствование процесса отбора персонала.

185. Совершенствование путей покрытия потребности в персонале организации.

186. Совершенствование развития персонала организации на основе технологии коучинга.

187. Совершенствование регламентации труда персонала.

188. Совершенствование регламентации труда управленческого персонала.

189. Совершенствование системы деловой оценки персонала в целях социального развития организации.

190. Совершенствование системы коммуникаций для профилактики конфликтов в организации.

191. Совершенствование системы мотивации персонала организации системы регулирования труда руководителя организации.

192. Совершенствование системы мотивации топ-менеджеров.

193. Совершенствование системы найма персонала как фактора социального развития организации.

194. Совершенствование системы найма, оценки, отбора и приема персонала.

195. Совершенствование системы обучения и развития персонала на основе внедрения современных технологий.
196. Совершенствование системы оплаты труда персонала.
197. Совершенствование системы оценки и аттестации руководящих кадров организации.
198. Совершенствование системы планирования и прогнозирования потребности в персонале.
199. Совершенствование системы поощрения (премирования) персонала организации.
200. Совершенствование системы стратегического управления персоналом.
201. Совершенствование системы управления персоналом в государственной службе.
202. Совершенствование структуры и содержания оперативного плана работы с персоналом.
203. Совершенствование технологии выработки решений по управлению персоналом.
204. Совершенствование технологии оценки персонала при найме.
205. Совершенствование технологии подготовки и реализации обучения персонала организации.
206. Совершенствование технологии поиска персонала на основе создания базы данных претендентов и вакансий.
207. Совершенствование технологий управления организационной культурой.
208. Совершенствование технологий управления персоналом для организаций с сетью филиалов.
209. Совершенствование управления безопасностью труда персонала.
210. Совершенствование управления деловой карьерой персонала.
211. Совершенствование управления кадровым резервом для замещения руководящих должностей в организации.
212. Совершенствование управления конфликтами в процессе развития организационной культуры.
213. Совершенствование управления конфликтами при внедрении инноваций.
214. Совершенствование управления нововведениями в кадровой работе.
215. Совершенствование управления организационным поведением на основе развития организационной культуры.
216. Совершенствование управления служебно-профессиональным продвижением персонала.
217. Совершенствование управления социально-психологической адаптацией персонала в организации.
218. Совершенствование управления социальным развитием организации.

219. Совершенствование условий труда на крупном строительном предприятии.
220. Совершенствование условий труда персонала определенных категорий.
221. Совершенствование условий, режима и дисциплины труда персонала организации.
222. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом организации.
223. Совершенствование этапов деловой оценки персонала.
224. Создание системы оценки затрат на персонал с использованием информационных технологий.
225. Сокращение затрат на персонал путем аутстаффинга.
226. Управление и оценка результатов работы персонала.
227. Управление трудовой дисциплиной в организации.
228. Формирование внутрифирменной информационной политики в целях повышения лояльности и приверженности персонала компании.
229. Формирование и оценка эффективности затрат на персонал организации.
230. Формирование и совершенствование имиджа организации-работодателя на рынке труда.
231. Формирование и управление кадровым резервом организации.
232. Формирование кадровой политики организации.
233. Формирование корпоративных профессиональных стандартов рабочих мест.
234. Формирование модели дистанционного обучения персонала.
235. Формирование модели компетенций для оценки/развития персонала организации.
236. Формирование политики безопасности труда в организации.
237. Формирование системы оплаты труда персонала организации с учетом деловой оценки.
238. Формирование системы планирования деловой карьеры персонала.
239. Формирование социальных гарантий в системе нематериального стимулирования персонала организации.
240. Формирование целей системы управления персоналом организации (предприятия).