

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра управления персоналом, сервиса и туризма

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ И ПРАВИЛА ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ 38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Оренбург
2018

УДК 005.96(076.5)

ББК 65.291.6-21я7

О 85

Рецензент – профессор, доктор экономических наук М. Г. Лапаева

Авторы: Ж.А. Ермакова, Е.В. Шестакова, О.В. Бурдюгова, О.Н. Коркешко

- О 85 Общие требования и правила выполнения выпускной квалификационной работы по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом: методические указания / Ж.А. Ермакова, Е.В. Шестакова, О.В. Бурдюгова, О.Н. Коркешко; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2018.

Методические указания содержат тематику, общие требования к содержанию, структуре, изложению и оформлению выпускной квалификационной работы.

Методические указания по подготовке и выполнению выпускной квалификационной работы предназначены для обучающихся направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом очной и заочной форм обучения.

УДК 005.96(076.5)

ББК 65.291.6-21я7

© Ермакова Ж.А.,
Шестакова Е.В.,
Бурдюгова О.В.,
Коркешко О.Н., 2018
© ОГУ, 2018

Содержание

Введение.....	4
1 Общие положения	5
2 Порядок выполнения и представления на защиту выпускной квалификационной работы по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.....	7
3 Выбор темы выпускной квалификационной работы и ее утверждение.....	8
4 Примерная тематика выпускных квалификационных работ для очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профиль подготовки «Управление персоналом организации»	9
5 Структура выпускной квалификационной работы.....	12
6 Содержание выпускной квалификационной работы.....	13
7 Порядок взаимодействия с научным руководителем выпускной квалификационной работы.....	50
8 Состав и характеристика документов для допуска выпускной квалификационной работы к защите.....	51
9 Порядок защиты выпускной квалификационной работы	52
10 Рекомендуемая литература	56

Введение

Методические указания разработаны в соответствии с законодательством Российской Федерации, на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) и на основе Положения о государственной итоговой аттестации выпускников федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет»

Итоговой стадией обучения в высшем учебном заведении является подготовка и защита выпускной квалификационной работы (ВКР). Выпускная квалификационная работа является результатом самостоятельной работы обучающегося. Качество ее выполнения позволяет дать дифференцированную оценку квалификации обучающегося и его способности эффективно выполнять будущие обязанности на предприятии.

Методические указания предоставляют обучающимся необходимую методическую помощь по рациональной и эффективной организации работ написания выпускной квалификационной работы, обобщению и представлению результатов, требованиям к содержанию, объему и оформлению ВКР, подготовке ее к защите.

Главная цель методических указаний – разъяснение последовательности и сущности этапов выполнения выпускной квалификационной работы. Структура и содержание методических указаний построены с учетом стандарта организации «Работы студенческие. Общие требований и правила оформления», утвержденного 28 декабря 2015 года.

В методические указания включены общие требования к содержанию и оформлению выпускной квалификационной работы. При написании и оформлении ВКР обучающийся обязан руководствоваться этими общими положениями.

1 Общие положения

Выполнение обучающимся выпускной квалификационной работы (ВКР) является заключительным этапом его обучения, а ее защита – составная часть государственной аттестации выпускника вуза по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». Главной целью выполнения ВКР является систематизация и закрепление теоретических знаний, развитие практических навыков студентов при решении конкретных практических задач управления, определение уровня подготовки по избранному профилю подготовки («Управление персоналом организации»).

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы должны быть достигнуты следующие конкретные цели:

- систематизация, закрепление и расширение теоретических знаний и практических навыков по специальности;
- выработка умений применять полученные знания по общенаучным и специальным учебным дисциплинам при решении конкретных задач организации и управления в деятельности предприятий;
- теоретическое и методологическое изучение проблем, связанных с избранной темой;
- развитие навыков проведения сбора необходимых материалов и источников, анализа состояния изучаемой проблемы на конкретном предприятии с использованием различных подходов, количественных и качественных методов;
- развитие и совершенствование навыков работы с отечественной и зарубежной литературой, законодательными актами и нормативно-справочной литературой;
- овладение методиками анализа, исследования и экспериментирования по избранной теме;
- разработка управленческих решений в рамках конкретного направления выпускной квалификационной работы, определение

оптимальных путей их реализации с комплексным экономическим обоснованием;

- формирование обоснованных рекомендаций, выводов и предложений по решению конкретных проблем, рассматриваемых в выпускной квалификационной работе.

К ВКР предъявляются следующие единые требования:

- актуальность темы исследования, т.е. теоретическая и практическая важность поставленной проблемы;

- конкретность темы, позволяющая получить законченный теоретический и практический результат;

- реальность темы, т.е. степень ее непосредственной связи с практической потребностью предприятий и организаций;

- наличие теоретических и практических результатов, в области управления персоналом, полученных лично обучающимся - автором работы;

- глубина анализа, качества и грамотность экономических расчетов, проводимых в исследовании;

- комплексный характер исследования, рассмотрения проблемы управления персоналом как системы;

- обоснование экономической эффективности предлагаемых решений;

- профессиональный и грамотный стиль и логика изложения материала с широким использованием таблиц, рисунков, блок-схем и др.;

- соблюдение стандартов в оформлении текстовой части, списка использованной литературы, графического материала.

Содержание ВКР должно раскрывать следующие аспекты профессиональной деятельности специалиста в области управления персоналом: организационный, управленческий, социальный, экономический, аналитический, маркетинговый, правовой. Для выполнения ВКР обучающемуся очной и заочной форм обучения выделяется 4 недели, а ее выполнению предшествует преддипломная практика, предназначенная для сбора, обработки и обобщения эмпирического материала по теме выпускной

квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа выполняется обучающимся самостоятельно при методическом руководстве заведующего кафедрой. За объективность, научную достоверность и обоснованность содержащихся в выпускной квалификационной работе оценок, выводов и предложений, эффективность разработанных мероприятий, а также за правильность и корректность приводимых аналитических и статистических данных несет ответственность автор ВКР.

2 Порядок выполнения и представления на защиту выпускной квалификационной работы по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

Выпускная квалификационная работа выполняется обучающимися на основе задания, разработанного научным руководителем и утвержденного заведующим выпускающей кафедрой, в котором устанавливаются сроки выполнения ВКР в целом, отдельных ее частей, сроки сдачи на кафедру и дата защиты.

Основными этапами выполнения ВКР являются:

- подготовительный этап, включающий: выбор темы ВКР и научного руководителя; определение предприятия, на базе которого выполняется ВКР; утверждение темы ВКР заведующим выпускающей кафедрой; выдача задания; составление календарного плана выполнения выпускной квалификационной работы;

- основной этап, включающий: прохождение преддипломной практики; изучение и анализ научной, специальной литературы и других источников информации; проведение исследования на основе задания в соответствии с календарным планом; изложение содержания ВКР и ее оформление; предзащита ВКР на выпускающей кафедре;

- заключительный этап: подготовка документов на защиту ВКР; проверка ВКР по системе «Антиплагиат» (допускается не менее 50 % оригинального текста); сдача комплекта документов на кафедру перед проведением защиты ВКР; защита ВКР перед членами Государственной экзаменационной комиссии.

3 Выбор темы выпускной квалификационной работы и ее утверждение

При выборе темы ВКР обучающийся должен руководствоваться:

- ее актуальностью для объекта исследования по направлению подготовки;
- научными интересами кафедры;
- возможностью доступа и получения фактических данных о результатах деятельности объекта исследования и готовностью руководства предприятия к сотрудничеству со студентом;
- собственными приоритетами и интересами, связанными с последующей профессиональной деятельностью;
- наличием необходимого объема научной и методической информации для выполнения выпускной квалификационной работы.

Для облегчения выбора темы ВКР кафедрой управления персоналом, сервиса и туризма ежегодно разрабатывается примерный перечень тем по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

Обучающийся имеет право самостоятельно выбрать и обосновать тему ВКР, не входящую в перечень тем, разработанных кафедрой. Тема ВКР согласуется с научным руководителем и утверждается заведующим кафедрой в установленном порядке.

Выбор тем ВКР и их утверждение на заседании кафедры управления персоналом, сервиса и туризма по регламенту, действующему в

университете, должен быть завершен для студентов очной формы обучения - до 15 октября, для заочной – до 15 ноября текущего года, если иное не регламентировано документами ОГУ.

После выбора темы ее название указывается в заявлении студента на утверждение темы и научного руководителя выпускной квалификационной работы, которое с подписью, подтверждающей согласие научного руководителя, передается секретарю кафедры. После этого студенту выдается задание на выполнение ВКР.

Обучающемуся следует помнить, что формулировка темы выпускной квалификационной работы, научный руководитель ВКР утверждаются приказом ректора и подлежат изменению в исключительных случаях.

4 Примерная тематика выпускных квалификационных работ для очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», профиль подготовки «Управление персоналом организации»

Кафедрой управления персоналом, сервиса и туризма разработаны темы исследования для выпускных квалификационных работ, которые разделены на блоки. Такой подход позволяет студентам наиболее четко определить сферу своих научных интересов, подобрать соответствующий объект исследования. Ниже представлена примерная тематика выпускных квалификационных работ для очной и заочной форм обучения.

Тематика выпускных квалификационных работ по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профиль подготовки «Управление персоналом организации» на 2017-2018 гг.

Система управления персоналом организации

1. Формирование кадровой политики предприятия (на примере конкретной организации).
2. Разработка кадровой стратегии развития персонала организации.
3. Развитие организационной культуры предприятия.
4. Организация системы кадрового планирования на предприятии.
5. Совершенствование документационного обеспечения системы управления персоналом.
6. Автоматизация деятельности системы управления персоналом.
7. Особенности управления персоналом в организациях здравоохранения.
8. Особенности управления персоналом в образовательных учреждениях.
9. Совершенствование системы управления персоналом организации.

Организация найма персонала

1. Методы и процедура отбора претендентов на вакантную должность.
2. Организация процесса подбора и расстановки персонала.
3. Оценка деловых качеств работника при найме персонала.
4. Организация процессов высвобождения персонала.
5. Управление процессом адаптации работника в организации.
6. Организация управления профориентацией персонала на предприятии.

Система развития персонала организации

1. Формирование кадрового резерва персонала.
2. Совершенствование системы управления кадровым резервом организации.
3. Подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров на предприятии.
4. Направления и методы развития кадрового потенциала организации.

5. Организация внутрифирменного обучения персонала.
6. Управление карьерой персонала организации.
7. Организация работы по развитию карьеры руководителей и специалистов на предприятии.

Оценка и аттестация персонала

1. Оценка деловых качеств работников организации.
2. Совершенствование системы оценки и аттестации руководящих кадров организации.
3. Система аттестации персонала на предприятии (в подразделении).
4. Аудит персонала в современных организациях.
5. Кадровый консалтинг в системе управления персоналом.
6. Комплексная оценка эффективности работы персонала организации.
7. Современные технологии оценки работников организации (с учетом различных категорий).
8. Организационно-кадровый аудит на предприятии.

Мотивация и стимулирование персонала

1. Современные формы и методы материального стимулирования трудовой деятельности персонала.
2. Развитие системы нематериального стимулирования персонала на предприятии.
3. Формирование мотивационного механизма на предприятии.
4. Современные методы стимулирования труда на предприятии.
5. Анализ организации оплаты труда на предприятии.
6. Совершенствование оплаты труда персонала организации.
7. Организация заработной платы на основе тарифной системы.

Организация труда

1. Совершенствование организации труда на предприятии.

2. Совершенствование организации рабочих мест на предприятии.
3. Организация работы по нормированию труда на предприятии.
4. Производительность труда и факторы ее роста в организации.
5. Выявление и использование резервов роста производительности труда на предприятии
6. Анализ и планирование производительности труда на предприятии.

Обязательное указание объекта исследования после темы в скобках:
Анализ использования трудовых ресурсов (на примере транспортного цеха ОАО «Станкозавод»). Название предприятия необходимо расшифровать полностью.

5 Структура выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа состоит из текстовой части и графической части.

Текстовая часть включает следующие основные структурные элементы:

- титульный лист;
- задание на выполнение ВКР;
- аннотацию;
- содержание;
- введение;
- основную часть (теоретическую, аналитическую, рекомендательную главы);
- заключение;
- список используемых источников;
- приложения.

Кроме этого, в работу вкладываются:

- лист нормоконтроля;

- отзыв научного руководителя ВКР;
- рецензия на ВКР;
- справка о внедрении результатов, полученных в ходе выполнения исследований по ВКР (данная справка вкладывается в случае, если предложенные рекомендации внедрены на предприятии).

Примеры оформления структурных элементов ВКР представлены в нормативном документе СТО 02069024.101-2015. Работы студенческие. Общие требования и правила оформления.

6 Содержание выпускной квалификационной работы

Титульный лист является первым листом ВКР. Переносы слов в надписях титульного листа не допускаются. Пример оформления титульного листа текстовой части приведен в СТО 02069024.101-2015.

Задание на выполнение ВКР подписывается научным руководителем, студентом и утверждается заведующим кафедрой управления персоналом, сервиса и туризма. Задание на выполнение выпускной квалификационной работы в текстовой части располагается после титульного листа, не нумеруется, но включается в общее количество листов текстовой части. Образец оформления задания на выполнение ВКР приведен в СТО 02069024.101-2015.

Аннотация – краткая характеристика выпускной квалификационной работы с точки зрения содержания, назначения и новизны результатов работы.

Аннотация является третьим листом выпускной квалификационной работы, располагается после задания, не нумеруется, но включается в количество листов выпускной квалификационной работы. Аннотацию следует оформлять в соответствии с СТО 02069024.101-2015.

Содержание включает введение, наименования структурных единиц основного текста, т.е. глав и параграфов внутри главы, заключение, список

использованных источников, приложений с указанием номера страницы, с которой они начинаются.

Примеры оформления содержания приведены ниже.

Пример № 1:

**Совершенствование кадровой политики предприятия
(на примере ООО «Автомир»)
Содержание**

Введение	6
1 Теоретические основы формирования кадровой политики предприятия....	9
1.1 Сущность и типы кадровой политики	9
1.2 Этапы формирования кадровой политики	16
1.3 Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия.....	23
2 Оценка кадровой политики ООО «Автомир» за 2015-2017 гг.....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	31
2.2 Динамика состава, структуры и движения персонала.....	38
2.3 Реализация кадровой политики предприятия.....	42
3 Оптимизация кадровой политики ООО «Автомир».....	59
3.1 Направления совершенствования кадровой политики предприятия.....	59
3.2 Обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий.....	71
Заключение	77
Список использованных источников	80
Приложение А	84
Приложение Б.....	86

**Организация процесса аттестации персонала на предприятии
(на примере ООО «СК Ликос»)**

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические основы организации аттестации персонала.....	8
1.1 Сущность, цели и задачи аттестации персонала.....	8
1.2 Методика проведения аттестации персонала.....	18
1.3 Организация процесса аттестации персонала на предприятии.....	25
2 Исследование процесса аттестации персонал в ООО СК «Ликос» за 2015 -2017 гг	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	32
2.2 Анализ состава, структуры и динамики движения кадров.....	48
2.3 Особенности процесса аттестации персонала на предприятии.....	56
3 Совершенствование процесса аттестации персонала в ООО СК «Ликос».....	62
3.1 Направления совершенствования процесса аттестации персонала в организации.....	62
3.2 Организационно - экономическое обоснование предложенных мероприятий	71
Заключение.....	92
Список использованных источников.....	94
Приложение А	96
Приложение Б.....	99

**Организация процесса адаптации персонала на предприятии
(на примере ООО «Юность»)**

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические основы организация процесса адаптации персонала.....	8
1.1 Сущность и виды трудовой адаптации персонала.....	8
1.2 Этапы процесса адаптации персонала.....	14
1.3 Управление процессом адаптации персонала в организации.....	20
2 Организация процесса адаптации персонала в ООО «Юность» за 2015-2017 гг.....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	32
2.2 Динамика состава, структуры и движения персонала.....	48
2.3 Оценка организации процесса адаптации персонала на предприятии.....	56
3 Совершенствование организации процесса адаптации персонала в ООО «Юность».....	62
3.1 Направления совершенствования процесса организации адаптации персонала на предприятии.....	62
3.2 Определение социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	71
Заключение	92
Список использованных источников.....	94
Приложение А	96
Приложение Б	99

Введение

Введение является вступительной частью ВКР, в которой отражаются:

- актуальность темы ВКР;

- цель и задачи исследования (цель отвечает на вопрос: «Что должно быть достигнуто в ходе выполнения выпускной квалификационной работы?», задачи должны быть ответом на вопрос: «Как будет достигнута цель исследования?»);

- объект и предмет исследования (объектом является предприятие или организация, на котором проводится исследование; предметом исследования, как правило, являются экономические отношения и взаимодействия, возникающие в хозяйствующем субъекте, которые заявлены в пределах темы).

Обычно введение по объему не превышает 2-3 страниц текста.

Пример отражения актуальности, цели, задач, предмета и объекта исследования во введение приведен ниже.

Пример:

Совершенствование кадровой политики предприятия (на примере ООО «Автомир»)

Введение

Кадровая политика – система правил, определяющих философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Объектом кадровой политики являются человеческие ресурсы, предметом – система управления человеческими ресурсами, включающая в себя ряд подсистем, а целью – формирование, подготовка, расстановка и рациональное использование высококвалифицированных кадров различных отраслей хозяйства и направлений деятельности.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в процессе развития экономики кадровая политика приобретает первостепенное значение в работе организаций, поскольку от оптимальности использования трудового потенциала во многом зависит судьба самой организации. В настоящее время на многих предприятиях и организациях кадровая политика не отвечает

новым требованиям развития общества. Ее функции ограничиваются решением вопросов приема и увольнения работников, оформления кадровой документации. На предприятиях отсутствует единая система работы с кадрами, система научно-обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами, качественный состав и уровень оплаты работников не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Автомир».

Предметом исследования выступает кадровая политика ООО «Автомир». Целью исследования является совершенствование кадровой политики организации.

Для достижения этой цели в работе необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы формирования кадровой политики;
- рассмотреть сущность и типы кадровой политики, этапы формирования кадровой политики;
- определить взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия;
- представить организационно-экономическую характеристику предприятия;
- рассмотреть динамику состава, структуры и движения персонала;
- оценить эффективность реализации кадровой политики на предприятии;
- разработать направления совершенствования кадровой политики предприятия.

Методологической основой написания данной работы послужили законодательные и нормативные документы, действующие в РФ, а также

специальная литература по исследуемой проблеме отечественных и зарубежных авторов: А.Я. Кибанова, Б.М. Генкина, Ю.Г. Одегова, И.Н. Герчиковой, В.В. Музыченко, Р. Марра, Г.И. Шмидта и др.

Пример:

*Организация процесса аттестации персонала на предприятии
(на примере ООО «СК Ликос»)*

Введение

Выбранная тема исследования «Организация процесса аттестации персонала на предприятии» является актуальной, так как, на современном этапе развития рыночных отношений, и бизнес – технологий, большинство руководителей организаций, обладающих определенными финансовыми, информационными, технологическими ресурсами достигли понимания того, что трудовые ресурсы являются главными ресурсами любого предприятия.

Организации конкурируют на уровне профессионального развития своих сотрудников - их знаний, умений, навыков. Для разумного использования данного вида ресурсов необходимо правильно определить трудовой потенциал персонала.

Аттестация персонала позволяет выявить и определить потенциал каждого конкретного сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических и тактических целей компании.

В настоящий момент вопросы аттестации персонала имеют все большую значимость в виду рыночной экономики, т.к. высококвалифицированный персонал - основа конкурентоспособности.

Особого внимания требует решение проблем, повышения эффективности используемых методов аттестации и совершенствования механизма ее осуществления. Практическая значимость решения этого вопроса обусловили выбор темы исследования и определили цель работы.

Цель работы - разработка рекомендаций по совершенствованию процесса аттестации персонала в ООО «СК Ликос».

Исходя из поставленной цели, в ходе выполнения выпускной квалификационной работы будут решены следующие задачи:

- изучить теоретические основы организации процесса аттестации персонала;

- провести анализ технико - экономического состояния исследуемого предприятия;

- исследовать и представить характеристику организации процесса аттестации персонала в ООО «СК Ликос»;

- разработать рекомендации и мероприятия по совершенствованию процесса аттестации в ООО «СК Ликос».

Объектом исследования является: Общество с Ограниченной Ответственностью «Строительный Концерн Ликос»

Предметом исследования данной выпускной квалификационной работы является организация процесса аттестации на предприятии.

Основная часть

Основная часть ВКР состоит из трех разделов. Рекомендуется придерживаться следующей структуры основной части ВКР:

1 Теоретические основы рассматриваемой проблемы.

2 Анализ и оценка рассматриваемой проблемы на конкретном объекте исследования.

3 Разработка рекомендаций и мероприятий по решению рассматриваемой проблемы на исследуемом объекте.

Первый раздел

Первым разделом ВКР является теоретическая глава.

Первый раздел ВКР содержит теоретические аспекты исследуемой темы выпускной квалификационной работы. В теоретическом разделе рассматривается понятийно-терминологический аппарат изучаемой

проблемы, раскрываются теоретические основы исследуемого вопроса, включая принципы, правила, цели, задачи, функции, структуру, методы или способы, стратегии, относящиеся к выделенной проблеме или экономическому явлению.

В процессе работы над теоретической главой ВКР целесообразно не только изучить имеющиеся литературные источники по проблеме исследования, но и выявить сходства и различия точек зрения различных авторов, дать их анализ и обосновать собственную позицию по тем или иным аспектам выбранной темы исследования.

При написании теоретического раздела необходимо использовать современную и достоверную экономическую, финансовую, статистическую и правовую информацию, характеризующую состояние рассматриваемых вопросов. Содержание теоретических вопросов первого раздела должно быть увязано с учетно-аналитическим разделом работы и служить базой для разработки предложений и рекомендаций в третьей разделе ВКР.

Объем теоретической главы выпускной квалификационной работы должен быть 19-25 страниц текста.

Ниже представлены примеры таблиц и рисунков теоретической главы ВКР по теме: «Совершенствование кадровой политики предприятия (на примере ООО «Автомир»»).

Пример оформления таблиц по теме № 1

Таблица 1 – Различное употребление терминов кадровой политики в зависимости от подхода к персоналу

Люди – винтики производственной машины	Люди – нематериальный ресурс компании	Люди – основной капитал компании
Найм	Обеспечение ресурсами	Привлечение

Продолжение таблицы 1

Люди – винтики производственной машины	Люди – нематериальный ресурс компании	Люди – основной капитал компании
Аттестация	Оценка состояния HR	Оценка HR
Выполнение Трудового Кодекса	Соблюдение гарантий	Выполнение обязательств и психологического контракта
Повышение квалификации	Развитие HR	Инвестиции в развитие
Оплата труда и премии	Вознаграждение	Мотивация
	Мониторинг кадровой политики	Мониторинг кадровой политики

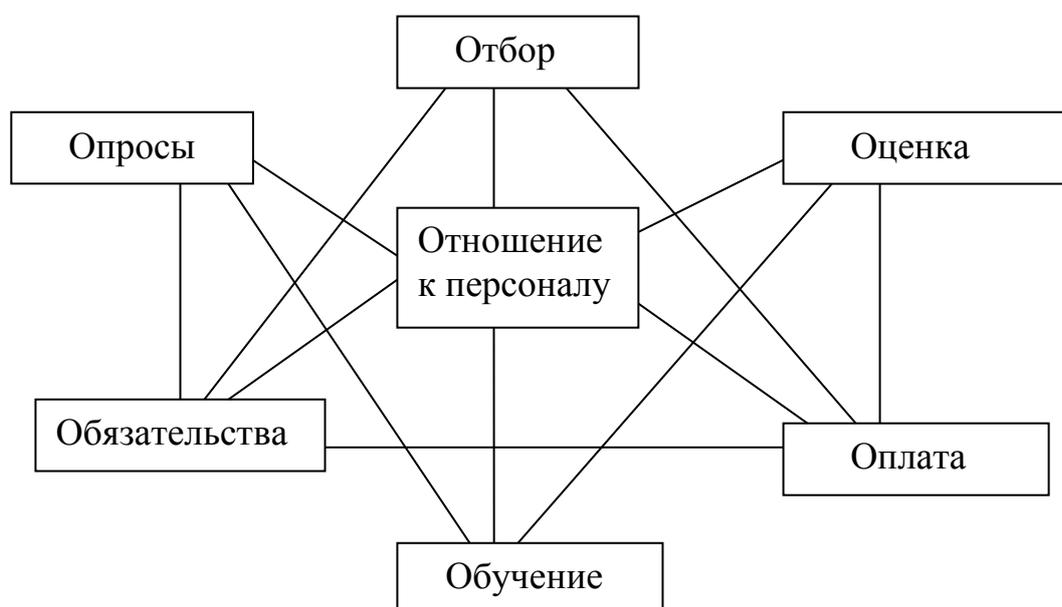


Рисунок 1 – Модель «70». Система основных элементов кадровой политики

Таблица 2 – Методические основы подготовки кадровой политики

Этап	Методы и инструменты	Форма представления результата	Ответственные исполнители
Формирование стратегии развития компании	SWOT- и STEEP-анализы, стратегические совещания и сессии	Отчет или меморандум	Высшее руководство, совет директоров
Проведение анализа кадровой политики, выявление разрыва	SWOT- и COPS-анализы, бенчмаркинг	Аналитические отчеты, служебные записки, прогнозы	Сотрудники HR-подразделения
Определение ключевых принципов и положений кадровой политики, проверка на согласованность с другими функциональными стратегиями	«Мозговой штурм» и другие эвристические методы	Аналитические материалы, прогнозы, результаты исследований	Высшее руководство, сотрудники HR-подразделения эксперты, рабочая группа
Всестороннее обсуждение «кадровой политики» с различными категориями сотрудников	Фокус-группы	Отчет по фокус-группе	Сотрудники HR-подразделения, эксперты, рабочая группа

Продолжение таблицы 2

Этап	Методы и инструменты	Форма представления результата	Ответственные исполнители
Официальное утверждение кадровой политики с учетом бюджета расходов на персонал		Планы, бюджеты, программы, положения	Высшее руководство
Информирование сотрудников о разработанной кадровой политике	Презентация документа	Информационные материалы, СМИ, сайт	Высшее руководство, линейные руководители, сотрудники HR-подразделения
Мониторинг	Открытые письма, опросы, почтовые ящики	Сбор предложений и другие формы обратной связи	Сотрудники HR-подразделения

Второй раздел

Вторым разделом выпускной квалификационной работы является аналитическая глава. Аналитический раздел ВКР в зависимости от темы исследования содержит:

- характеристику объекта исследования, включая: организационно-правовую форму предприятия, размеры, специализацию, виды деятельности предприятия, организационную структуру управления и другие сведения, относящиеся к общей характеристике объекта исследования;
- анализ основных технико-экономических показателей деятельности

объекта исследования за последние 3 года, при этом необходимо выявить закономерности их изменения, определить причины данных изменений;

- данные о составе и структуре персонала по категориям, полу, возрасту, уровню образования, стажу работы и уровню квалификации;

- данные, отражающие динамику и показатели движения кадров организации;

- анализ состояния системы управления персоналом и конкретного направления в области управления персоналом (предмета исследования).

Здесь проводится краткий анализ функциональных подсистем системы управления персоналом, рассматриваются функции и технологии управления персоналом, кадры управления, технические средства управления, методы организации управления персоналом;

- причины, мешающие эффективному функционированию рассматриваемого объекта, то есть недостатки, выявленные при анализе состояния изучаемой проблемы по теме ВКР; при этом в тезисной форме следует подвести общий итог, характеризующий нерешенность организационных, экономических, методических или других вопросов в области управления персоналом для исследуемой организации.

Необходимые данные могут быть получены из таких документов, как: устав организации, планы работы, штатное расписание, годовой отчет хозяйственной деятельности предприятия, отчет о прибылях и убытках, бухгалтерский баланс, статистическая отчетность и другая служебная документация (за последние 3 года) по объекту исследования, изученная студентом во время прохождения производственной и преддипломной практик.

Опираясь на них, обучающийся должен проанализировать положение дел в области решаемой в выпускной квалификационной работе темы, вскрыть имеющиеся резервы объекта исследования и наметить пути их использования. Объем и характер представленного в аналитической части материала зависят от особенностей темы работы, специфики предприятия,

принятой методики исследования. В процессе выполнения аналитической части студент должен применять современные методы анализа.

Аналитическая часть должна заканчиваться выявлением основных достоинств и недостатков на объекте исследования по рассматриваемой теме ВКР.

Ниже представлены примеры таблиц и рисунков аналитической главы ВКР по теме: «Совершенствование кадровой политики предприятия (на примере ООО «Автомир»))» в разрезе параграфов.

Пример:

2 Оценка кадровой политики ООО «Автомир» за 2015-2017 гг.

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели деятельности в ООО «Автомир» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, (+/-)		Темп роста, %	
				2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
				к 2015 г.	к 2016 г.	к 2015 г.	к 2016 г.
Выручка от оказания услуг, тыс. руб.	41160,5	42718,5	44743,8	+1558	+2025,3	105,0	104,7
Себестоимость услуг, тыс. руб.	39100,4	39973,4	41981,2	+873	+2007,8	103,0	105,02
Прибыль от оказания услуг, тыс. руб.	2060,1	2745,1	2762,6	+685	+17,5	133,3	100,6
Численность работающих, чел.	124	126	119	+2	-7	101,6	94,4

Продолжение таблицы 3

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение, (+/-)		Темп роста, %	
				2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
				к 2015 г.	к 2016 г.	к 2015 г.	к 2016 г.
Производительность труда, тыс. руб./ чел.	331,9	339,0	376,0	+7,1	+37	102,4	110,9
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	17157	20411,9	23060,9	+3254,9	+2649	118,9	112,9
Средняя заработная плата, руб./ чел.	11530	13500	16149	+1970	+2649	117,4	119,6
Объем перевозок, т.	39800	41200	44300	+1400	+3200	103,5	107,5
Годовой грузооборот, т.км.	5174000	5636200	6113400	+462200	+477200	108,9	108,5

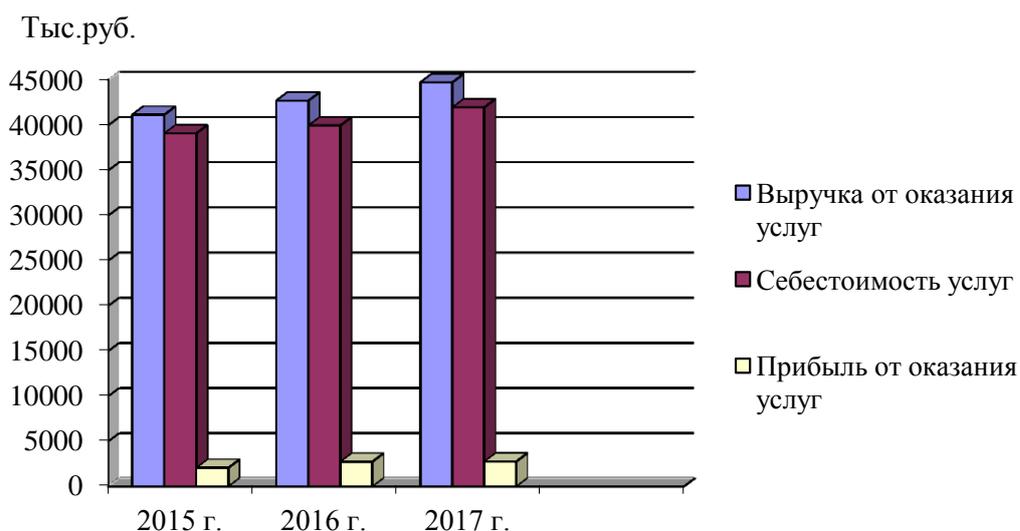


Рисунок 2 - Динамика показателей деятельности в ООО «Автомир» за 2015 - 2017 гг.

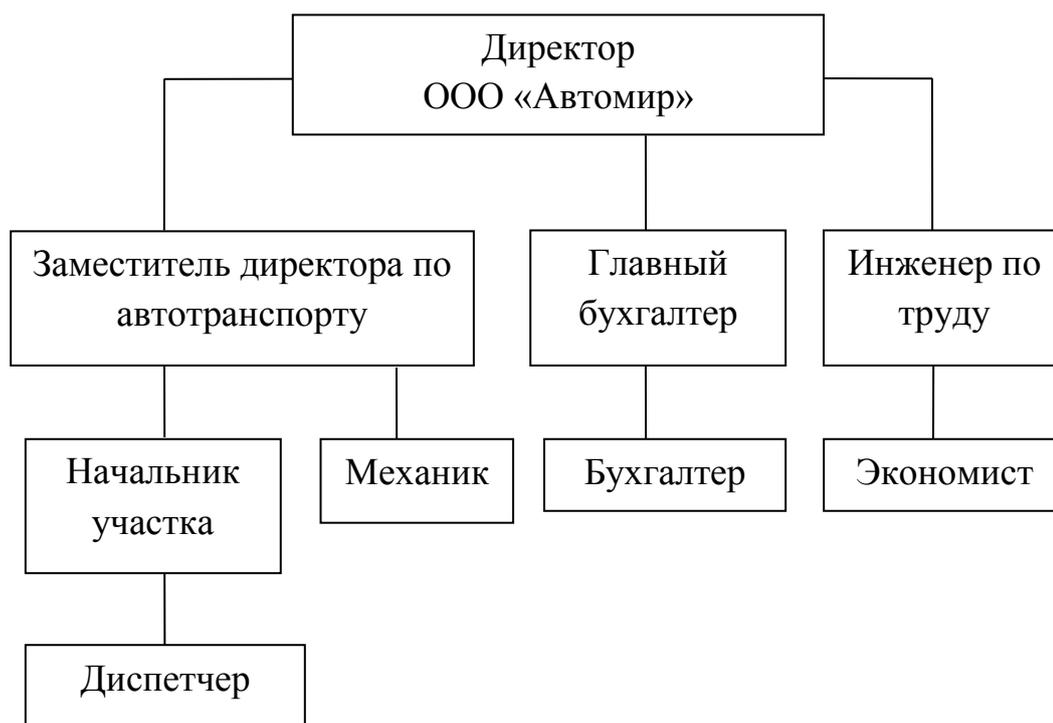


Рисунок 3 – Организационная структура управления в ООО «Автомир»

Ниже представлены примеры таблиц, которые необходимо привести в параграфе 2.2

Пример:

2.2 Динамика состава, структуры и движения персонала

Таблица 4 – Состав персонала в ООО «Автомир» по категориям за 2015 – 2017 гг.

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017г.	Абсолютное отклонение, (+;-) 2017 г. к 2015 г.	Темп роста, % 2017 г. к 2015 г.
Среднесписочная численность, чел.	124	126	119	-5	95,9
Рабочие	95	88	92	-3	96,8

Продолжение таблицы 4

Категории персонала	2015 г.	2016 г.	2017г.	Абсолютное отклонение, (+;-) 2017г. к 2015 г	Темп роста, % 2017 г. к 2015 г.
Руководители	16	17	16	-	100
Специалисты	9	8	9	-	100
Служащие	4	2	2	-2	50

Таблица 5 – Соответствие фактической численности персонала штатному расписанию ООО «Автомир» по категориям за 2017 г.

Категории	2017 г.		Соответствие штатному расписанию, %
	план	факт	
Среднесписочная численность, чел. в т.ч.	127	119	93,7
Рабочие	100	92	92
Руководители	17	16	94,1
Специалисты	8	9	112,5
Служащие	2	2	100

Таблица 6 – Состав и структура персонала в ООО «Автомир» по полу за 2015 – 2017 гг.

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
Среднесписочная численность, чел.	124	100	126	100	119	100
Женщины	34	27,4	33	26,2	30	25,2
Мужчины	90	72,6	93	73,8	89	74,8

Таблица 7 – Качественный состав персонала в ООО «Автомир» по возрасту за 2015 – 2017 гг.

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
Среднесписочная численность, чел.	124	100	126	100	119	100
16-24	15	12,1	17	13,5	20	16,8
25-29	27	21,8	28	22,2	30	25,2
30-39	42	33,9	42	33,3	34	28,6
40-49	17	13,7	17	13,5	17	14,3
50-54	21	16,9	21	16,7	18	15,1
55 и старше	2	1,6	1	0,8	-	-

Таблица 8 – Качественный состав персонала в ООО «Автомир» по уровню образования за 2015 – 2017 гг.

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел.	доля, %	чел.	доля, %	чел.	доля, %
Среднесписочная численность, чел.	124	100	126	100	119	100
Высшее образование	75	60,6	77	61,2	77	64,7
Средне - специальное образование	31	25	31	24,6	28	23,5
Общее среднее образование	18	16,4	18	14,2	14	11,8

Таблица 9– Динамика движения персонала в ООО «Автомир» за 2015 -2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	К общему числу уволившихся, %		
				2015 г.	2016 г.	2017 г.
Принято	23	21	17	-	-	-
Выбыло	22	24	26	-	-	-
В т.ч. по причинам:						
Собственное желание	7	10	16	31,8	41,6	61,5
Пенсия	3	2	2	13,6	8,3	12,5
Прогулы	5	-	-	22,7	-	-
Не выдержали испытательный срок	2	3	4	9,0	12,5	15,3
Окончание срока договора	-	1	1	-	4,2	3,8
Другие причины	2	5	1	9,0	20,8	3,8
По уходу за ребенком	3	2	1	13,6	8,3	3,8
Сокращение штата	-	-	-	-	-	-
По состоянию здоровья	-	1	1	-	4,2	3,8

Таблица 10 – Показатели движения персонала в ООО «Автомир» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	Темп роста, %	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Коэффициент приема кадров	0,18	0,16	0,14	89,7	85,5
Коэффициент выбытия кадров	0,17	0,19	0,22	107,3	114,7
Коэффициент текучести кадров	0,11	0,1	0,17	90,9	170
Коэффициент постоянства кадрового состава	0,967	0,984	0,966	101,8	98,2

Примеры оформления таблиц параграфа 2.3 приведены ниже.

Пример:

2.3 Реализация кадровой политики предприятия

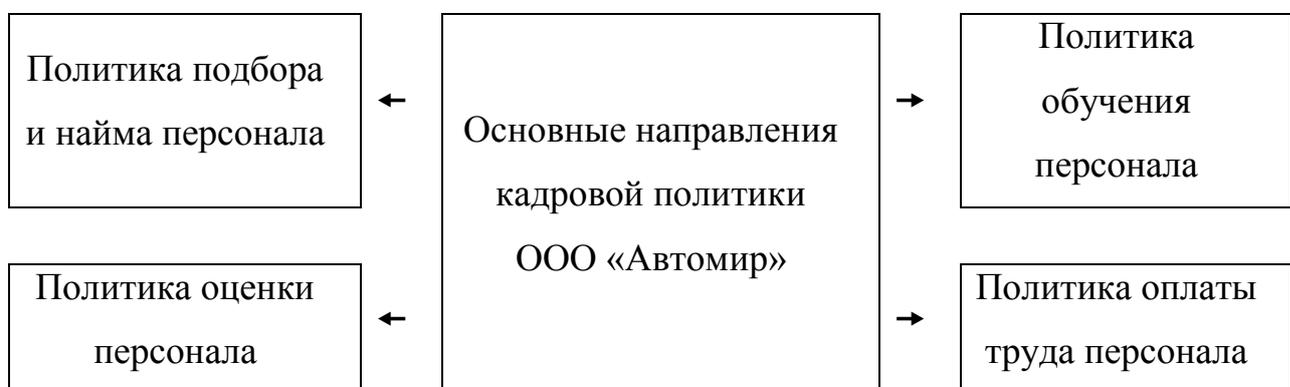


Рисунок 4 – Основные направления кадровой политики ООО «Автомир»



Рисунок 5 – Организационная структура отдела кадров ООО «Автомир»



Рисунок 6 – Процесс найма персонала в ООО «Автомир»

Таблица 11 – Источники найма персонала в ООО «Автомир» в 2017г.

Наименование источника найма	Удельный вес, %
Различные источники внутри предприятия (рекомендации друзей и родственников)	38
Объявления, реклама, интернет	42
Службы занятости	17
Собственный банк данных	2
Прочие	6
Всего	100

Таблица 12 – Динамика численности претендентов на каждом этапе отбора персонала в ООО «Автомир» за 2015-2017 гг.

Этапы отбора претендентов	2015 г.	2016г.	2017 г.
Поступившие резюме	38	44	48
Предварительное собеседование	31	28	23
Собеседование (Тестирование)	25	25	18
Решение о найме	23	21	17

Таблица 13 – Продолжительность испытательного срока, установленного для персонала в ООО «Автомир» за 2017 г.

Категории персонала	Испытательный срок, месяцев
Руководители	3
Специалисты	2
Водители	1
Вспомогательный персонал	1

Таблица 14 – Обучение персонала в ООО «Автомир» за 2015 – 2017 гг., %

Период	Категории персонала	Виды обучения		
		Обучение при поступлении на работу	Обучение при назначении на должность	Повышение квалификации
2015 г.	Руководители, специалисты	6,2	8,3	1,2
	Рабочие	30,6	17,2	3,3

Продолжение таблицы 14

Период	Категории персонала	Виды обучения		
		Обучение при поступлении на работу	Обучение при назначении на должность	Повышение квалификации
2016 г.	Руководители, специалисты	8,5	7	1,4
	Рабочие	43,4	5,7	2,9
2017 г.	Руководители, специалисты	7,7	16,9	1,8
	Рабочие	32,3	52	7,7

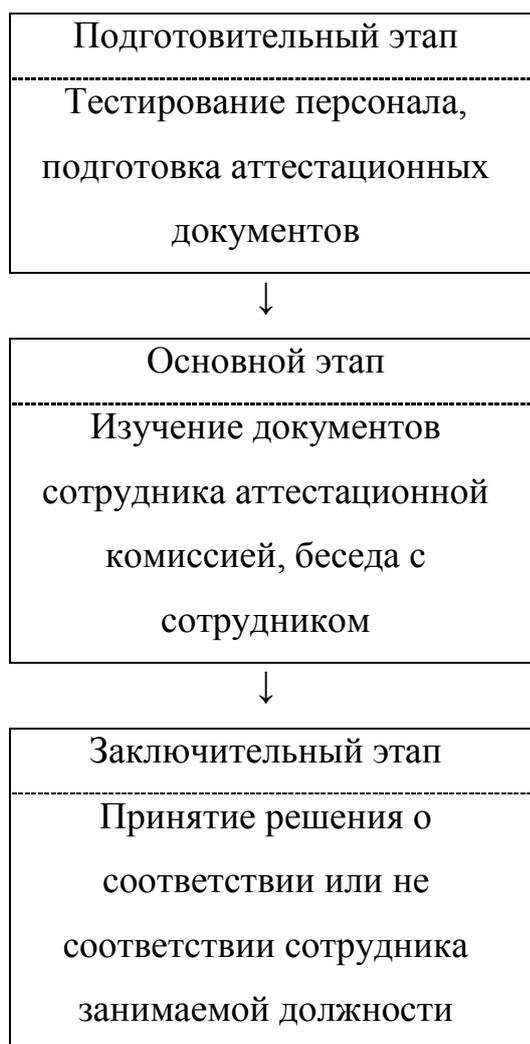


Рисунок 7 – Этапы аттестации в ООО «Автомир»

Таблица 15 – Данные по результатам аттестации персонала в ООО «Автомир» за 2017г.

Категории работников	Общая численность	Подлежат аттестации	Аттестовано		Не аттестовано
	чел.	чел.	чел.	%	Чел.
Руководители	16	3	3	100	-
Специалисты	9	2	2	100	-
Основные рабочие	69	38	36	94,7	2
Вспомогательные рабочие	23	7	6	85,7	1
Итого	119	50	47	94,0	3

Таблица 16 – Решения, принимаемые по итогам аттестации

Итоги оценки	Решение аттестационной комиссии
Сотрудник соответствует занимаемой должности	<ul style="list-style-type: none"> - оставить в должности с сохранением заработной платы; - оставить в должности с повышением заработной платы; - повысить в должности; - включить в кадровый резерв
Сотрудник не соответствует занимаемой должности	<ul style="list-style-type: none"> - направить на повышение квалификации; - понизить в должности с сохранением заработной платы; - оставить в должности с понижением заработной платы; - уволить сотрудника; - исключить из кадрового резерва



Рисунок 8 – Схема аттестации сотрудников ООО «Автомир»

Таблица 17 - Достоинства и недостатки кадровой политики на предприятии

Кадровая политика предприятия	
Достоинства	Недостатки
Кадровая политика включает четыре основных направления: - подбор и отбор персонала;	Отсутствует документальное закрепление направлений кадровой работы

Продолжение таблицы 17

Кадровая политика предприятия	
Достоинства	Недостатки
-обучение персонала; - оценка персонала; - оплата труда.	
Планирование кадров на предприятии осуществляется, но в соответствии с нехваткой таковых.	Отсутствует непрерывная система планирования потребности в персонале
Установлен испытательный срок для принятого персонала.	Отсутствует система адаптации персонала

По представленным данным в таблицах, схемах и рисунках делаются выводы. Выводы по параграфам второй главы это краткие заключения по произведенным расчетам, а так же выявленным положительным и негативным тенденциям и изменениям в ходе исследования.

В аналитической части используются различные приемы анализа, приводятся аналитические таблицы и расчеты, графические способы отражения результатов анализа, делаются выводы Исследование и анализ должен выявить недостатки в работе, вскрыть неиспользованные резервы и наметить направления их использования.

В заключение второй главы необходимо обозначить основные достоинства и недостатки, выявленные в ходе исследования по рассмотренной теме ВКР. По результатам исследования в дальнейшем разрабатываются предложения, которые должны вытекать из полученных результатов исследования и анализа.

Объем аналитической части выпускной квалификационной работы составляет 25-30 листов.

Третий раздел

Третий раздел работы является рекомендательным.

В третьем разделе работы необходимо разработать направления совершенствования управления персоналом по выбранной теме выпускной квалификационной работы и представить экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Рекомендательная часть представляет собой взаимосвязанный комплекс проектных мероприятий, состав которых определяется темой ВКР и результатами проведенного анализа состояния управления персоналом. Проектные мероприятия должны вытекать из результатов анализа, быть направлены на устранение недостатков, выявленных в аналитической части ВКР.

Комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом изучаемого объекта исследования должен носить конкретный характер и иметь детальную проработку. Предложения должны быть направлены на решение следующих проблем: формирование системы целей, разработка состава функций и структуры исследуемой системы, разработка содержания организационно-технического процесса по выполнению ряда функций, нуждающихся в совершенствовании; совершенствование кадрового, информационного, технического и делопроизводственного обеспечения технологических процессов, обновление, выработка и принятие управленческих решений по теме ВКР.

Неотъемлемой составной частью выпускной квалификационной работы является оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий.

Для осуществления экономического обоснования предложенных мероприятий необходимо составить программу реализации рекомендованных мероприятий, определить состав ресурсов и рассчитать затраты на их приобретение.

Рекомендуется соотнести возможные результаты, которые предполагается получить вследствие внедрения этих мероприятий, и данные, полученные за период исследования.

В третьем разделе доказывається целесообразность предлагаемых рекомендаций, прогнозируются результаты от внедрения предложений, которые подтверждаются соответствующими расчетами. Качество выполнения рекомендательной части определяет практическую ценность ВКР.

Можно также обосновать предложенные рекомендации с позиции социальной значимости.

Предлагаемые мероприятия должны быть направлены на разрешение выявленных проблем, повышение эффективности управления, прибыльности, организационного, социального, экономического уровня развития объекта исследования, его конкурентоспособности, улучшения имиджа.

Все мероприятия должны быть обоснованы экономически посредством расчета основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия, полученного в результате внедрения мероприятий и рекомендаций, предложенных студентом.

Объем рекомендательной главы 12-15 листов.

Ниже представлены примеры таблиц и рисунков 3 главы выпускной квалификационной работы по теме: Совершенствование кадровой политики предприятия на примере ООО «Автомир».

Пример:

3 Оптимизация кадровой политики ООО «Автомир»

3.1 Направления совершенствования кадровой политики предприятия

3.2 Обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий



Рисунок 9 – Этапы формирования кадровой политики в ООО «Автомир»



Рисунок 10 – Рекомендуемая система адаптации в ООО «Автомир»

Таблица 17 – Мероприятия по совершенствованию кадровой политики в ООО «Автомир»

Направления кадровой работы	Содержание мероприятий разработки
Документальное закрепление направлений кадровой работы	– Создать документ, отражающий основные направления кадровой политики закрепляющий, содержащиеся в нём положения на уровне обязательных для исполнения.
Планирование потребности в персонале	– Оценка наличных ресурсов; – Расчет будущих потребностей; – Программа удовлетворения потребностей в персонале.
Разработка и внедрение системы адаптации персонала	- Разработка и внедрение программ по общей и специализированной адаптации; - Назначение наставника.

Примеры оформления таблиц параграфа 3.2 приведены ниже.

Пример:

3.2 Обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий

Таблица 18 – Расчет стоимости часа работы одного исполнителя

Должность	Месячная заработная плата, руб.	Стоимость одного часа работы, руб.
Начальник ОК	20000	125
Менеджер по персоналу	14000	87,5
Линейный руководитель	22000	137,5
Наставник	16000	100

Таблица 19 – Расчет затрат на проведение адаптационных мероприятий в расчете на одного работника по рекомендованной системе адаптации персонала в ООО «Автомир»

Этапы системы адаптации новых работников	Исполнитель	Время работы на этапе, час.	Стоимость одного часа работы, руб.	Затраты, руб.
Введение в Компанию и подразделение	Менеджер по персоналу	1	87,5	87,5
Составление плана адаптации в ходе собеседования с новым работником	Менеджер по персоналу	1	87,5	87,5
	Линейный руководитель	1	137,5	137,5
Назначение наставника	Менеджер по персоналу	1	87,5	87,5
Основные мероприятия адаптации	Наставник	8	100	800
Заключительный этап	Наставник	1,5	100	150
Итого:				1350

Таблица 20 – Экономическая эффективность внедрения системы адаптации персонала в ООО «Автомир»

Наименование показателя	Значение показателя
Среднегодовая выработка 1 работника, руб.	375998
Количество рабочих дней	230
Среднедневная выработка на одного работающего, руб.	1634,8
Средний период не укомплектованности, дни	16

Продолжение таблицы 20

Наименование показателя	Значение показателя
Численность работников уволившихся в период испытательного срока, чел.	4
Потери, связанные с не укомплектованностью рабочих мест после увольнения работников, тыс. руб.	104627,2
Затраты на адаптацию 1 сотрудника, руб.	1350
Принято новых работников, чел	17
Суммарные затраты на адаптацию, руб.	22950
Экономия, руб.	81677,2

Заключение

Заключение должно содержать краткие выводы по результатам выполненной работы, оценку полноты решения поставленных задач, рекомендации по конкретному использованию результатов работы, ее научную и экономическую значимость.

Элемент «Заключение» размещают на отдельном листе после основной части.

Примерный объем заключения – 3-5 страниц.

Пример написания заключения по рассматриваемой теме приведен ниже.

Пример:

Заключение

В первом разделе работы рассмотрены теоретические основы формирования кадровой политики предприятия, а именно сущность и типы кадровой политики, этапы формирования кадровой политики, а так же трудовой потенциал предприятия.

Во втором разделе работы представлена оценка кадровой политики и трудового потенциала ООО «Автомир» за 2015-2017 годы.

Основной вид деятельности – оказание транспортных услуг.

Изучены основные технико-экономические показатели деятельности.

Рассмотрен количественный и качественный состав и структуру кадров предприятия ООО «Автомир» за 2015-2017 гг. по различным признакам: категории работающих, уровню квалификации, полу, стажу и другим признакам,

Состав персонала по категориям меняется следующим образом, численность персонала в целом сокращается в 2017 году по сравнению с 2015 годом на 5 человек или 4,1 %. При этом сокращается численность рабочих на 3,2 % или 3 человека и численность служащих на 50% или 2 человека.

Состав и структура персонала по полу свидетельствует, что половой состав на протяжении трех лет изменялся не сильно. Так, доля женщин снизилась с 27,4% в 2015 году до 25,2% в 2017 году. Также видно, что удельный вес женщин в общей структуре работников меньше, чем мужчин. Это связано со спецификой оказания транспортных услуг.

Качественный состав персонала по возрасту характеризуется следующим образом, наибольший удельный вес занимают работники в возрасте 30-39 лет около 35% и 25-29 лет около 30%. Самая малая доля приходится на работников в возрасте 55 лет и старше – 18%.

По уровню образования состав работников характеризуется следующим образом, большинство работников во всех анализируемых годах имеют высшее образование: в 2015 году – 75 человек, в 2017 году – 77 человека и их удельный вес на протяжении исследуемого периода увеличивается с 61,2 до 64,7%, что является положительной стороной кадровой политики предприятия.

Далее проанализировав динамику движения персонала предприятия, определили показатели движения кадров. Коэффициент текучести

увеличился в 2017 году по сравнению с 2016 годом почти в 2 раза. В основном это связано с тем, что работники, зная о приближающемся сокращении, предпочитают самостоятельно найти работу. Также одной из причин текучести является несвоевременная выплата заработной платы.

Кадровая политика ООО «Автомир» включает следующие основные направления:

- политика подбора и найма персонала;
- политика обучения персонала;
- политика оценки персонала;
- политика оплаты труда персонала.

Рассмотрели этапы процесса отбора претендентов на вакантную должность, основные источники привлечения персонала в организацию и динамику численности претендентов на каждом этапе отбора персонала в ООО «Автомир» за 2015-2017 гг.

Для новых работников в ООО «Автомир» устанавливается испытательный срок.

Для работников проводится обучение разных видов, так же осуществляется процедура аттестации персонала, она проводится в три этапа.

Так же нами была рассмотрена зависимость годового фонда оплаты труда от производительности, средней заработной платы и численности и показатели, характеризующие затраты на персонал в ООО «Автомир» за 2015 - 2017 годы.

Проанализировав работу службы управления персоналом, были обнаружены следующие достоинства и недостатки:

- Основные положения кадровой политики в ООО «Автомир» закреплены в положениях о внутреннем трудовом распорядке, об оплате труда, о структурных подразделениях, в должностных инструкциях, коллективном договоре.

- Кадровая политика на предприятии включает в себя четыре основных направления: подбор и отбор персонала, обучение персонала, оценка персонала и оплата труда.

- Организация обучения персонала на предприятии осуществляется на основе положения об обучении персонала ООО «Автомир».

- Аттестация сотрудников в организации проводится на основе положения об оценке и аттестации персонала. Аттестация проводится ежегодно, в соответствии с утверждённым графиком.

- Оплата труда на предприятии производится согласно положению об оплате труда работников. Для повышения трудовой активности персонала используется система материального денежного стимулирования.

- Осуществляется учет затрат на персонал.

К недостаткам относятся следующие положения:

- планирование кадров на предприятии осуществляется в соответствии с нехваткой таковых;

- адаптационные мероприятия в ООО «Автомир» не проводятся;

- обучение персонала проводится, но в очень малых объемах;

- планирование служебно-профессионального продвижения и карьерного роста сотрудников не осуществляется;

- отсутствует система материального денежного и нематериального стимулирования трудовой деятельности.

В третьей главе работы представлены мероприятия по устранению выявленных недостатков и рассчитана экономическая эффективность внедрения программы адаптации персонала.

По данным, представленным в таблице 19, затраты на адаптацию одного рабочего составили 1350 рублей благодаря введению дифференцированной системы адаптации и разработке инструкции для наставника. Время на выполнение определенного вида работ оптимизировано, а соответственно, и затраты по данному направлению.

Экономическая эффективность представляет собой разницу между

экономическим эффектом, который будет получен в результате ликвидации ущерба от некомплектованности рабочего места (по причине увольнения на испытательном сроке) за базовый период (2017 г.), и затратами на проведение адаптационных мероприятий. Планируемая система адаптации новых работников позволит избежать простоев и потерь по причине некомплектованности рабочих мест, а следовательно, работы будут выполняться в полном объеме.

Таким образом, экономическая эффективность ликвидации ущерба от некомплектованности рабочего места по причине увольнения работника на испытательном сроке составит:

$$\text{Э} = 104627,2 - 22950 = 81677,2 \text{ руб.}$$

В целом повышение эффективности кадрового планирования выражается:

- в сокращении возможных потерь на ввод новых сотрудников;
- в сокращении затрат на поиск и подбор персонала;
- в сокращении потерь и ущерба, вызванных несоответствием кандидата должности;
- в уменьшении текучести кадров.

Список использованных источников

Список использованных источников указывается в конце основной части ВКР (перед приложениями). В список включают все источники, на которые имеются ссылки в тексте работы.

Список использованных источников должен включать не менее 30 наименований за последние 5 лет.

В списке использованных источников должно быть не более 10% учебной литературы.

Общий объем ВКР – не менее 60 страниц.

Объем одного параграфа – не менее 6 страниц.

Оригинальность текста ВКР – не менее 50 %.

Иллюстрации, таблицы и текст вспомогательного характера допускается оформлять в виде приложений, количество которых не ограничено.

7 Порядок взаимодействия с научным руководителем выпускной квалификационной работы

В целях оказания обучающемуся теоретической и практической помощи в период подготовки и написания ВКР кафедра выделяет ему научного руководителя.

Руководитель ВКР:

- выдает обучающемуся задание на ВКР по форме, согласно действующему стандарту;
- в соответствии с темой выдает обучающемуся задание на преддипломную практику для сбора материала;
- разрабатывает вместе с обучающимся календарный график выполнения ВКР;
- рекомендует литературу, справочные и архивные материалы, другие материалы по теме ВКР;
- проводит консультации по утвержденному графику;
- проверяет выполнение работы (по частям и в целом);
- после выполнения ВКР дает оценку качества выполненной работы и определяет ее соответствие требованиям, предъявляемым к ВКР, составляет отзыв научного руководителя.

В отзыве научный руководитель отмечает полноту выполнения работ в соответствии с графиком, добросовестность, определяет степень самостоятельности, активности и творческого подхода, проявленных студентом в период выполнения ВКР, указывает его возможную оценку.

Обучающемуся следует периодически информировать научного руководителя о ходе подготовки ВКР, консультироваться по вызывающим затруднения или сомнения вопросам, обязательно ставить в известность научного руководителя о возможных отклонениях от утвержденного графика выполнения ВКР.

Если выпускник нуждается в помощи консультантов по отдельным специальным вопросам, то заведующий кафедрой может их назначить дополнительно.

8 Состав и характеристика документов для допуска выпускной квалификационной работы к защите

В государственную экзаменационную комиссию до начала защиты ВКР предоставляются следующие документы:

- распоряжение директора института Менеджмента о допуске к защите обучающихся, успешно прошедших все этапы, установленные образовательной программой;
- один экземпляр ВКР в сброшюрованном виде;
- отзыв руководителя о ВКР по форме, согласно действующему стандарту СТО 02069024.101-2015;
- лист нормоконтроля ВКР по форме, согласно действующему стандарту СТО 02069024.101-2015;
- рецензия на выпускную квалификационную работу по форме, согласно действующему стандарту СТО 02069024.101-2015.

Рецензентами выпускной квалификационной работы могут быть:

- доценты, кандидаты наук (не работающие в ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»);
- руководители предприятий, организаций, ведущие специалисты, имеющие высшее экономическое образование.

Рецензия выполняется на соответствующем бланке.

К защите ВКР допускаются обучающиеся, выполнившие все требования учебного плана.

Законченная ВКР, подписанная на титульном листе обучающимся и научным руководителем, вместе с листом нормоконтроля и отзывом научного руководителя предоставляется для заключения заведующему кафедрой, который принимает решение о допуске к защите.

Допуском к защите ВКР бакалавра являются: положительный отзыв научного руководителя и утвержденная заведующим кафедры выпускная квалификационная работа.

Не позднее, чем за день до защиты, обучающийся предоставляет секретарю ГЭК все необходимые документы: отзыв научного руководителя, рецензию и другие документы.

9 Порядок защиты выпускной квалификационной работы

Защита выпускной квалификационной работы происходит на открытом заседании ГЭК в следующей последовательности:

1. Секретарь ГЭК приглашает студента на защиту, объявляя его фамилию, имя, отчество.
2. Студент в отведенное ему время (в пределах 5-8 минут) излагает доклад, проиллюстрированный слайдами презентации.
3. По окончании доклада:
 - автор ВКР отвечает на вопросы членов ГЭК;
 - секретарь ГЭК зачитывает рецензию на ВКР (студент вправе ответить на замечания рецензента, дав соответствующие разъяснения);
 - секретарь ГЭК зачитывает отзыв руководителя ВКР.

После этого защита выпускной квалификационной работы считается состоявшейся. Результаты защиты объявляются председателем Государственной экзаменационной комиссии или его заместителем в день защиты.

Оценка результатов защиты ВКР проводится на заседании ГЭК. Во внимание принимаются оригинальность и научно-практическое значение темы ВКР, качество выполнения и оформления работы, содержательность доклада и ответов на вопросы, наглядность представления результатов исследования.

Общие критерии оценки ВКР бакалавра:

- соответствие содержания ВКР теме исследования и направлению подготовки выпускника;
- актуальность выбранной темы ВКР;
- полнота, глубина и особенность решения поставленных в работе задач;
- возможность использования полученных результатов в практической деятельности предприятия (организации);
- грамотность и стиль изложения теоретических и практических вопросов;
- качество иллюстративного материала;
- особые достоинства работы;
- логичность и полнота выводов работы бакалавра.

Результаты защиты ВКР определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Итоговая оценка защиты ВКР определяется с учетом отзыва руководителя.

Оценка «отлично» выставляется, если тема ВКР раскрыта, цель и задачи четко сформулированы и реализованы. Используются современные аналитические и методологические инструментари. Работа содержит фрагменты научного исследования и характеризуется высоким качеством и глубиной теоретико-методологического анализа, критического обзора

литературных источников, наличием научной проблематики. Обобщения и выводы базируются на качественно обработанной информации и отчетности предприятия (организации). Авторская позиция аргументирована, представленные рекомендации имеют практическую ценность. Отзыв руководителя положительный. Доклад содержателен, проиллюстрирован наглядными материалами, отражает результаты исследования и высокий уровень теоретической и профессиональной подготовки студента-выпускника. При обсуждении ВКР студент дает полные и правильные ответы на вопросы членов ГЭК и присутствующих.

Оценка **«хорошо»** выставляется, если тема ВКР раскрыта, теоретические обобщения и выводы в основном правильные, но присутствуют несущественные недостатки: неполный анализ литературных источников, использование недостаточного количества учетной и иной документации объекта исследования, ограниченное использование современного аналитического инструментария, недостаточное аналитическое обоснование экономической целесообразности, представленных в работе предложений и рекомендаций автора. Отзыв научного руководителя положительный, но имеют место отдельные не существенные замечания. Доклад логичен, проиллюстрирован наглядными материалами, в целом отражает результаты исследования и достаточный уровень теоретической и профессиональной подготовки обучающегося. Ответы на вопросы членов ГЭК правильные, но не всегда полные или корректные.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если тема работы в основном раскрыта, но имеются недостатки содержательного характера: нечетко сформулированы цель и задачи, не в полном объеме раскрыты теоретические аспекты исследуемой темы, проведен не полный анализ показателей деятельности предприятия (организации), конкретные предложения и рекомендации отсутствуют или носят преимущественно описательный характер и не достаточно обоснованы, есть замечания к логике, последовательности изложения и оформлению материала. Отзыв

научного руководителя положительный, но имеются существенные замечания. Доклад отражает основные результаты работы и достаточный уровень теоретической и профессиональной подготовки выпускника. Не все ответы на вопросы членов ГЭК полные или правильные. Имеются ошибки и недочеты в демонстрационном материале.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется в том случае, если в работе отсутствует понимание цели, задач и предмета исследования. Разделы работы не связаны между собой, названия отдельных разделов не отвечает их содержанию. В работе не раскрыты теоретические аспекты исследуемой темы, отсутствует анализ показателей деятельности предприятия (организации), использованы устаревшие данные и отчётность, характеристика процесса носит описательный характер без представления конкретных данных. Предложения и рекомендации непоследовательны, их экономическое обоснование неполное или отсутствует. Оформление работы имеет существенные недостатки. Доклад не отражает содержания выполненной работы. Демонстрационный материал оформлен неаккуратно, содержит ошибки, либо вообще отсутствует. Большинство ответов на вопросы не правильные, студент не владеет предметом исследования.

Оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» свидетельствуют об успешном прохождении государственного аттестационного испытания.

Заседание ГЭК по каждой защите ВКР оформляется протоколом. В протокол вносятся все задаваемые вопросы, ответы, особое мнение и решение комиссии о выдаче обучающемуся диплома (с отличием или без отличия). Протокол подписывается Председателем и членами ГЭК.

После заседания ГЭК и оформления протоколов объявляются результаты защиты выпускных квалификационных работ.

После защиты все выпускные квалификационные работы с материалами и документами передаются в архив университета.

Обучающемуся, не защитившему выпускную квалификационную работу в установленный срок по уважительной причине, подтвержденной

документально, может быть продлен срок обучения до следующего периода работы ГЭК.

Для этого обучающийся должен сдать в учебную часть личное заявление с приложенными к нему документами, подтверждающими уважительность причины.

Диплом об окончании вуза и приложение к нему (выписка из зачетной ведомости) выдаются деканатом после оформления всех требуемых (в установленном порядке) документов.

10 Рекомендуемая литература

1. Ермакова Ж. А. Интегративный механизм самоорганизации производственно-экономических систем: апробация и оценка эффективности / Ж. А. Ермакова, Е. В. Шестакова // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 9. – С. 1461-1478.

2. Захаренко, М. П. Эффективная кадровая политика : Факторы, условия, практика / М. П. Захаренко. – Омск : ОмГТУ, 2014. – № 5. – С. 37-41.

3. Воронов М.В. Моделирование процессов управления трудовыми ресурсами региона / М.В. Воронов // Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации : материалы докладов Международной научно-практической конференции. Витебский государственный технологический университет. - Витебск: Витебский государственный технологический институт, 2017. - С. 151-157

4. Кайль Я.Я. Региональная кадровая политика в условиях кризиса : проблемы и пути их решения / Я.Я. Кайль, В.С. Елинина // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. - 2015. - № 4. - С. 39-47

5. Кравцова Т.В. О современных механизмах реализации государственной кадровой политики в субъектах Российской Федерации /

Т.В. Кравцова // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при полномочном представителе Президента Российской Федерации в Северо-Западном федеральном округе. - 2017. - № 1. - С. 17-27.

6. Коковихин А.Ю. Социальное партнерство как механизм реализации государственной кадровой политики / А.Ю. Коковихин // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2016. - Т. 10. - № 3. - С. 94-102.

7. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А. Я. Кибанов.- 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2014. - 447 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - В надзаг.: Удостоен премии Правительства Российской Федерации 2006 года в области образования. - Библиогр.: с. 437-441. - ISBN 978-5-16-005112-3.

8. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] : учебно-практическое пособие: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / под ред. А. Я. Кибанова; Гос. ун-т упр. - Москва : Проспект, 2014. - 64 с. : табл. - (Управление персоналом: теория и практика). - На тит. л.: Электронные версии книг на сайте www.prospekt.org - ISBN 978-5-392-11521-1.

9. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия) : учеб. для бакалавров / В. В. Коршунов.- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2013. - 434 с. - (Бакалавр. Базовый курс). - Библиогр.: с. 431-433. - ISBN 978-5-9916-2425-1.

10. Орлова, А.Н. Кадровая политика на основе угрозы увольнения / А.Н. Орлова. М.: Российское предпринимательство, 2014. – № 13 (259). – С. 165-176.

11. Положение о государственной итоговой аттестации выпускников ОГУ, осваивающих образовательные программы высшего образования от 11.12.2015 № 67-Д, с изменениями № 1 от 05.04.2016, № 2 от 09.09.2016, № 3 от 03.03.2017. – Оренбург: ОГУ, 2015. – 33 с.

12. СТО 02069024.101-2015. Работы студенческие. Общие требования и правила оформления – Введ. 2015–12–28. – Оренбург: ОГУ, 2015. – 89 с.

13. СТО 02069024.110-2008. Издания для образовательного процесса. Общие требования и правила оформления (с изменениями № 1 от 11.01.2011, № 2 от 28.12.2011, № 3 от 28.02.2017) – Введ. 2012–12–28. – Оренбург: ОГУ, 2011. – 74 с.

14. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению «Экономика» / Р. В. Савкина. - Москва : Дашков и К, 2013. - 322 с.

15. Сергеев, И. В. Экономика организации (предприятия) : учеб. пособие для бакалавров / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова.- 5-е изд., испр. и доп. - М. : Юрайт, 2012. - 671 с. - (Бакалавр). - Библиогр.: с. 669-671. - ISBN 978-5-9916-1761-1.

16. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебно-практическое пособие: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / под ред. А. Я. Кибанова; Гос. ун-т упр. - Москва : Проспект, 2014. - 64 с. : табл. - (Управление персоналом: теория и практика). - На тит. л.: Электронные версии книг на сайте www.prospekt.org - ISBN 978-5-392-13151-8.

17. Гаврилов В. О. Инновации в сфере управления персоналом [Электронный ресурс] / Гаврилов В. О. - Лаборатория книги, 2010. Электронный источник. ЭБС Университетская библиотека.