

И.Б. Дуракова,
Н.Н. Митина,
О.В. Исаева

Подготовка к государственной
итоговой аттестации
обучающихся.
Программа бакалавриата
по направлению
«Управление персоналом»
Учебно–методическое пособие



01.01.2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

И.Б. Дуракова, Н.Н. Митина, О.В. Исаева

**Подготовка к государственной итоговой
аттестации обучающихся.
Программа бакалавриата
по направлению
«Управление персоналом»**

Учебно–методическое пособие

Рекомендовано к публикации Научно-методическим советом
Экономического факультета Воронежского госуниверситета
Протокол № 2 от 15.02.18г.

Рецензенты: Л.П.Пидоймо - доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры экономика и управление организациями экономиче-
ского факультета Воронежского государственного университета

Подготовка к государственной итоговой аттестации обучающихся.
Программа бакалавриата по направлению «Управление персоналом»:
Учебно–методическое пособие/ И.Б. Дуракова, Н.Н. Митина, О.В. Исаева.
– Воронеж: Воронежский госуниверситет, 2018. – 84 с.

В учебном пособии, подготовленном на кафедре Управление персо-
налом экономического факультета Воронежского госуниверситета, содер-
жится комплекс рекомендаций по подготовке к итоговой аттестации обу-
чающихся: государственного экзамена и выпускной квалификационной
работы. Учебное пособие предназначено для обучающихся по программам
бакалавриата направления «Управление персоналом».

ББК 65.24

УДК 658.3

© Дуракова И.Б., Митина Н.Н., Исаева О.В., 2018.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ПОДГОТОВКА К СДАЧЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА.....	7
1.1 Цели государственного экзамена	7
1.2. Программа государственного экзамена.....	7
1.3 Примерный перечень вопросов государственного экзамена	9
1.4 Примеры контрольно – измерительных материалов и рекомендации для подготовки	14
1.5 Критерии оценивания результатов обучения при проведении государственного экзамена	43
II. ПОДГОТОВКА И ЗАЩИТА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ.....	46
2.1 Цель и задачи выпускной квалификационной работы.....	46
2.2 Примерная тематика выпускной квалификационной работы	47
2.3 Этапы подготовки выпускной квалификационной работы	49
2.4 Требования к структуре выпускной квалификационной работы	55
2.5 Оформление выпускной квалификационной работы.....	57
2.6.Сроки подготовки и порядок защиты выпускной квалификационной работы.....	60
2.7 Критерии оценки выпускной квалификационной работы.....	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	67

ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с ФГОС по направлению подготовки «Управление персоналом» предусмотрена государственная итоговая аттестация выпускников в форме государственного экзамена и защиты выпускной квалификационной работы.

Выпускники по программе бакалавриата направления «Управление персоналом» должны быть подготовлены к следующим видам профессиональной деятельности:

1. Организационно - управленческая и экономическая, в рамках которой должны решаться следующие задачи:

- разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом;

- планирование кадровой работы и маркетинг персонала;

- обеспечение организации кадрами специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;

- организация профессиональной ориентации и трудовой адаптации молодых специалистов, деятельность по их закреплению и рациональному использованию; участие в разработке стратегии профессионального развития персонала; организация и контроль подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации и стажировки персонала;

- организация работы по оценке и управлению деловой карьерой, формированию резерва, аттестации персонала;

- мотивация и стимулирование труда персонала, в том числе оплата труда; участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;

- участие в обеспечении соблюдения требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда;

- организация работ с высвобождающимся персоналом.

2. Информационно-аналитическая, в рамках которой должны решаться следующие задачи:

- анализ рынка труда;
- прогнозирование и определение потребности в персонале; анализ кадрового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника;
- изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
- анализ социальных процессов и отношений в организации; анализ системы и процессов управления персоналом организации; использование автоматизированных информационных технологий управления персоналом.
- применение законов о труде, иных нормативно-правовых актов социально-трудовой сферы для решения правовых вопросов трудовых отношений;
- экономический анализ показателей по труду, затрат на персонал (в том числе бюджетирования затрат);
- оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом.

Общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции, связанные с решением приведенных задач, должны быть продемонстрированы выпускником во время государственной итоговой аттестации. Перечень компетенций приведен в СТ ВГУ 2.1.02.380303Б – 2016.

Учебное пособие содержит комплекс рекомендаций по подготовке выпускников к итоговой аттестации: государственному экзамену и выпускной квалификационной работе.

1. ПОДГОТОВКА К СДАЧЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА

1.1 Цели государственного экзамена

Государственный экзамен – это аттестационное испытание в составе итоговой государственной аттестации выпускников, целью которого является проверка уровня и качества общекультурной, общепрофессиональной и профессиональной подготовки выпускников и установление соответствия уровня их подготовки требованиям к знаниям и умениям выпускника по дисциплинам, предусмотренным Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» с квалификацией «бакалавр».

1.2. Программа государственного экзамена

Программа государственного экзамена составлена таким образом, чтобы можно было оценить, насколько у выпускников сформированы и развиты компетенции, связанные с комплексным видением роли и места трудовых ресурсов в развитии общества; пониманием современных проблем управления персоналом в организации; умением анализировать информацию о социальных процессах и отношениях в организации, о кадровом потенциале и интеллектуальном капитале организации, о современных научных исследованиях в области мотивации работников, занятости, состояния рынка труда; представлением о наиболее перспективных направлениях в сфере управления персоналом; пониманием взаимосвязи управления организацией в целом и ее персоналом; способностью всесторонне рассматривать и оценивать задачи повышения эффективности использования и развития персонала.

Программа состоит из общей и специальной частей. Общая часть формируется из разделов курсов, общих для всех профилей по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом. Специальная часть от-

ражает специфику подготовки бакалавров по профилям «Управление персоналом организации» и «Экономика и управление персоналом».

Перечень дисциплин ООП общей части профилей «Экономика и управление персоналом» и «Управление персоналом организации», обеспечивающих получение профессиональной подготовки выпускника, проверяемой в ходе государственного экзамена:

1. Экономика организации
2. Экономическая теория
3. Статистика
4. Информационные технологии в управлении персоналом
5. Основы теории управления
6. Маркетинг персонала
7. Основы кадровой политики и кадрового планирования
8. Основы управления персоналом
9. Трудовое право
10. Организационное поведение
11. Управление персоналом организации
12. Основы организации, регламентации и нормирования труда
13. Экономика и социология труда
14. Психофизиология профессиональной деятельности
15. Конфликтология
16. Основы безопасности труда
17. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности
18. Оплата труда персонала
19. Организационная культура
20. Этика деловых отношений
21. Инновационный менеджмент в управлении персоналом
22. Документационное обеспечение управления персоналом
23. Рынок труда

24. Экономика персонала
25. Управление социальным развитием организации
26. Основы управленческого консультирования
27. Социология и психология управления
28. Маркетинг

Перечень дисциплин специальной части программы государственного экзамена по профилям направления «Управление персоналом»:

Экономика и управление персоналом	Управление персоналом организации
1. Мониторинг кадровой работы на предприятии	1. Основы аудита и контроллинга персонала
2. Бизнес-планирование	2. Антикризисное управление
3. Основы логистики	3. Лидерство
4. Финансы и кредит	4. Основы социального страхования
5. Корпоративные финансы	5. Основы организации и проведения кадрового тренинга
6. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности	6. Основы управления поведением в малых группах
7. Демография	7. Оценка деятельности персонала
8. Управление персоналом в системе менеджмента качества	

1.3 Примерный перечень вопросов государственного экзамена

Дисциплина	Вопрос
I Общая часть программы государственного экзамена	
Экономика организации	1. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности 2. Производственные процессы: сущность, классификация, структура
Экономическая теория	3. Спрос. Закон спроса. Факторы, влияющие на спрос. 4. Предложение. Закон предложения. Факторы, влияющие на предложение. 5. Рыночное равновесие и его изменение. Выигрыш потреби-

	<p>теля и производителя. Виды рыночного равновесия.</p> <p>6. Экономические издержки и их структура. Экономическая и бухгалтерская прибыль.</p> <p>7. Сущность, причины, показатели и виды инфляции. Социально-экономические последствия инфляции.</p>
Статистика	8. Показатели движения населения (естественного – рождаемость, старение, смертность, механического – миграция)
Информационные технологии в управлении персоналом	9. Информационные системы управления персоналом
Основы теории управления	<p>10. Организационные структуры: типология, современные тенденции</p> <p>11. Сущность и типы управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений.</p>
Маркетинг персонала	<p>12. Понятие и назначение маркетинга персонала. Характеристика факторов формирования технологий маркетинга персонала.</p> <p>13. Анализ привлекательности рабочего места. Выбор методов и инструментов для исследования поведения персонала. Возможные предпочтения кандидатов при выборе места работы. Сегментирование рынка труда.</p> <p>14. Анализ конкурентов организации для формирования стратегии поиска кандидатов на рынке труда</p> <p>15. Системные партнёры, анализ их поведения. Позиционирование организации на рынке труда.</p>
Основы кадровой политики и кадрового планирования	<p>16. Приоритетные направления и правовые основы государственной кадровой политики РФ; их влияние на кадровую политику организации.</p> <p>17. Типы кадровой политики организации</p> <p>18. Этапы разработки и критерии оценки кадровой политики организации</p>
Основы управления персоналом	<p>19. Стратегии управления персоналом, их виды. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и жизненного цикла организации.</p> <p>20. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами: основные различия</p>
Трудовое право	<p>21. Понятие трудового договора, особенности его заключения и изменения.</p> <p>22. Понятие дисциплины труда. Дисциплинарная ответственность работника.</p> <p>23. Основания и особенности расторжения трудового договора по инициативе работодателя</p> <p>24. Особенности расторжения трудового договора по инициативе работника</p> <p>25. Понятие, причины и виды трудовых споров. Порядок их урегулирования.</p>
Организационное поведение	<p>26. Удовлетворенность трудом и преданность организации. Их влияние на деятельность организации.</p> <p>27. Личность в организации и ее оценка</p> <p>28. Групповая сплоченность: понятие, влияние на эффектив-</p>

	ность труда, методы снижения и повышения. «Вилка Шехтера».
Управление персоналом организации	29. Основные концепции найма. Характеристика содержания, преимуществ и недостатков основных источников привлечения кандидатов. 30. Понятие широкого и узкого отбора персонала. Принципы отбора. Составляющие пакета заявительных документов. 31. Собеседование как метод отбора персонала 32. Профессиональный экзамен и Assessment Center в оценке пригодности персонала при найме 33. Трудовая адаптация персонала: задачи, основные этапы 34. Обучение персонала: цели, методы. Оценка эффективности обучения. 35. Карьера: понятие, виды, этапы, планирование в организации. Работа с кадровым резервом.
Основы организации, регламентации и нормирования труда	36. Содержание и задачи нормирования труда на предприятии, методы нормирования 37. Регламентация труда. Виды регламентов.
Экономика и социология труда	38. Понятие и особенности рынка труда. Спрос на труд. Предложение труда. 39. Понятие, концепции и показатели уровня и качества жизни населения
Психофизиология профессиональной деятельности	40. Работоспособность и пути ее повышения. Механизм утомления. 41. Оценка тяжести труда. Система предоставления льгот и компенсаций за работу в неблагоприятных условиях труда.
Конфликтология	42. Конфликты: причины возникновения, методы диагностики и профилактики в организации
Основы безопасности труда	43. Несчастный случай: понятие, классификация. Расследование и учёт несчастных случаев и профессиональных заболеваний. 44. Инструктаж по технике безопасности: цель, субъекты, виды, сроки проведения. Организация обучения и проверки знаний по охране труда.
Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	45. Мотивация персонала: понятие, основные теории.
Оплата труда персонала	46. Сущность, функции оплаты труда, грейды; характеристика основных принципов и элементов ее организации
Организационная культура	47. Организационная культура: сущность, структура, функции
Этика деловых отношений	48. Отличительные особенности этики деловых отношений от профессиональной этики, управленческой этики, делового этикета 49. Манипуляции в общении и их характеристики. Основные составляющие манипулятивного воздействия.
Инновационный менеджмент в управлении персо-	50. Классификация инноваций. Специфика управления персоналом в инновационно ориентированной организации

налом	
Документационное обеспечение управления персоналом	51. Трудовая книжка: структура, содержание, правила хранения и ведения 52. Документирование трудовых отношений при поощрении работника, наложении дисциплинарного взыскания и увольнении
Рынок труда	53. Рынок труда: понятие, содержание, структура 54. Служба занятости в РФ. Основные задачи деятельности
Экономика персонала	55. Расходы на персонал 56. Понятие и виды эффективности труда
Управление социальным развитием организации	57. Социальное развитие организации: понятие, функции и способы реализации
Основы управленческого консультирования	58. Управленческое консультирование: содержание, принципы, методы
Социология и психология управления	59. Формирование коллектива, стадии его развития. Влияние коллектива на личность. 60. Социально-психологический климат коллектива: понятие, управление
Маркетинг	61. Понятие, содержание и концепции маркетинга. 62. Основные компоненты системы маркетинговой информации. Методы маркетинговых исследований.
II Специальная часть программы государственного экзамена	
<i>Профиль Управление персоналом организации</i>	
Основы аудита и контроллинга персонала	1. Аудит персонала: понятие, цели, задачи, методика 2. Контроллинг персонала: основные понятия, цели и задачи 3. Аудит функций управления персоналом
Антикризисное управление	4. Сущность и классификация кризисов в социально-экономической системе. Причины возникновения, последствия, стратегии выхода. 5. Цели и задачи антикризисного управления персоналом
Лидерство	6. Основные подходы к лидерскому поведению
Основы социального страхования	7. Обязательное государственное личное страхование в РФ: сущность, объекты и субъекты страховых отношений, источники финансирования, порядок выплат страховых компенсаций 8. Государственные социальные внебюджетные фонды РФ: сущность, необходимость создания, значение, классификация, субъекты и объекты страховых отношений, источники финансирования.
Основы организации и проведения кадрового тренинга	9. Кадровый тренинг: понятие, принципы и правила проведения. Инструменты тренинга.
Основы управления поведением в малых группах	10. Преимущества и недостатки работы в группе. Коллективная безответственность и способы ее преодоления
Оценка деятельности	11. Сущность, цель и задачи оценки деятельности персонала.

сти персонала	Роль и место оценки деятельности работников в системе управления персоналом организации. 12. Методы оценки деятельности персонала 13. Технология оценки при формировании кадрового резерва. Особенности оценки руководителей.
<i>Профиль Экономика и управление персоналом</i>	
Мониторинг кадровой работы на предприятии	1. Мониторинг численности персонала и производительности труда
Бизнес-планирование	2. Бизнес-план предприятия: назначение, структура, содержание
Основы логистики	3. Основные категории логистики
Финансы и кредит	4. Социально-экономическая сущность и функции бюджета государства
Корпоративные финансы	5. Рентабельность деятельности корпорации: определение, показатели, факторы 6. Прибыль корпорации: сущность, функции прибыли, показатели прибыли, особенности определения доходов и расходов в целях налогообложения прибыли
Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности	7. Анализ качества выпускаемой продукции 8. Анализ эффективности использования ресурсов при производстве продукции
Демография	9. Миграционная политика в России и других странах 10. Демографическая ситуация и демографическая политика на современном этапе
Управление персоналом в системе менеджмента качества	11. Управление персоналом в концепции TQM 12. Самооценка деятельности организации: роль персонала

1.4 Примеры контрольно – измерительных материалов и рекомендации для подготовки

Контрольно-измерительный материал №1

1. Сущность и типы управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений
2. Организационная культура: сущность, структура, функции
3. Общая численность персонала предприятия «Атомприбор» составляет 500 чел. За анализируемый период по собственному желанию уволились 10 чел., на пенсию вышли 11 чел., отправились на срочную службу по призыву 8 чел., были уволены за нарушения трудовой дисциплины и по другим основаниям ТК РФ 15 чел. Какова текущая кадров, и соответствует ли она принятой норме?

Куратор ООП

_____ С.М.Галтынов

1. Ответ следует начать с определения управленческого решения. Это развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц. Управленческое решение есть план ликвидации проблемы.

Проблема - ситуация, характеризующаяся различием существующего состояния в объекте управления с желаемым или необходимым (целевой подход) или наличие неиспользованных возможностей (предпринимательский подход). Необходимо подчеркнуть, что поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, то проблемы следует ранжировать, т.е. определять важность, весомость, ранг проблем по их актуальности, степени риска, масштабности.

Управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей системы на управляемую (субъект на объект управления), что в конечном итоге приводит к достижению поставленных целей. Это постоянное связующее звено между двумя системами, без которых организация как система функционировать не может.

Далее стоит сказать, что для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе классификации. Например, по следующим признакам:

- 1) стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, производство и др.);
- 2) сфера действия (технические, экономические, социальные и другие решения);
- 3) цели (коммерческие и некоммерческие);
- 4) ранг управления (верхний, средний, низший);
- 5) масштабность (комплексные и частные решения);
- 6) организация выработки (коллективные и личные);
- 7) продолжительность действия (стратегические, тактические и «оперативные»);
- 8) объект воздействия (внешние и внутренние);
- 9) повторяемость (разовые и повторяющиеся);
- 10) методы формализации (текстовые, графические и математические);
- 11) формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- 12) сложность (стандартные и нестандартные решения);
- 13) способ передачи (вербальные, письменные и электронные).

Нужно пояснить, что влияние личности менеджера на характер разрабатываемых решений дополняет их классификацию уравновешенными и импульсивными решениями, осторожными, инертными, рискованными. При принятии уравновешенных решений анализируют и взвешивают все «за» и «против». В основе импульсивных решений лежит генерация идеи. Для осторожных идей характерна тщательная оценка. Инертные решения принимаются в результате подконтрольных и уточняющих действий. Рискованные решения принимают те, кто не нуждается в тщательном обосно-

вании своих гипотез.

Процесс разработки и принятия решения включает следующие операции (рис. 1.1).

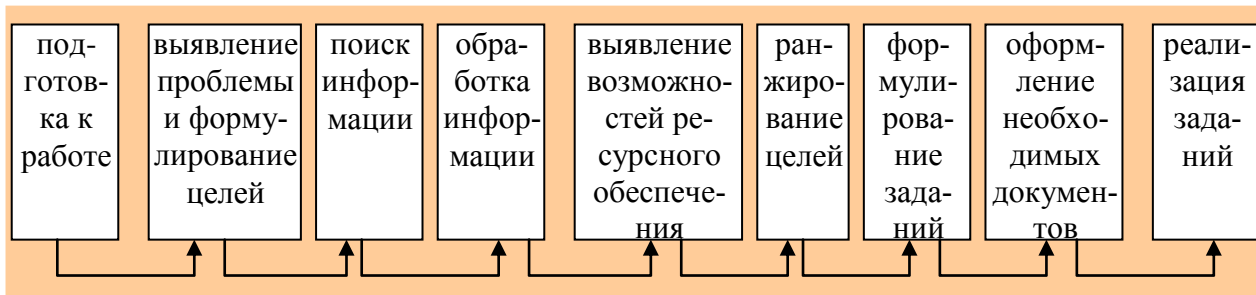


Рис. 1.1 Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения

В заключение ответа нужно пояснить, что полный управленческий цикл включает, кроме приведенных этапов, еще и контроль исполнения управленческого решения

2. Следует представить определение организационной культуры, сформулированное одним из известных исследователей: А.Я. Кибановым, А.Н. Крыловым, Т.О.Соломанидиной, М. Армстронгом, Ч. Хэнди и др.

Организационная культура – это набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий (А.Я. Кибанов).

Далее, раскрывая сущность организационной культуры, следует пояснить основные тезисы, характеризующие ее значимость:

а) организационная культура, формируя устойчивые духовные связи и коммуникации внутри организации, создает ее внутренний потенциал, за счет которого социально-экономическая система сможет выжить в условиях кризиса (например, в результате командного духа персонала, его преданности организации); развиваться (за счет высокой квалификации работников, собственных разработок и т.п.).

б) организационная культура дает возможность переорганизовывать, самоорганизовывать процессы, структуры организации в соответствии с изменившейся ситуацией.

с) организационная культура относится к внутренней среде фирмы, это ее внутренний ресурс: духовный, нематериальный, интеллектуальный. То есть, организационная культура – внутренний потенциал, который обеспечивает самоорганизацию системы.

Далее следует раскрыть структуру организационной культуры, руководствуясь схемой (рис.1.2).

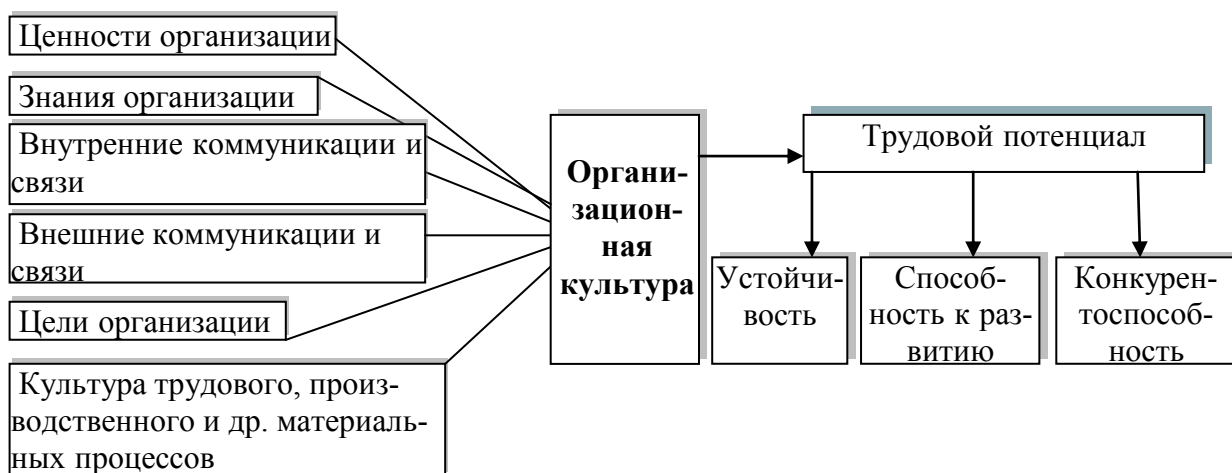


Рис.1.2 Структурная модель организационной культуры

При характеристике функций организационной культуры целесообразно структурировать информацию, используя табл. 1.1.

Таблица 1.1

Функции организационной культуры

Функция	Красная характеристика
1	2
1. Познавательная	Позволяет работнику реализовать в рамках оргкультуры такие личностные мотивы, как любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в определенном коллективе людей, познать свое «я», свои сильные и слабые стороны и т.п.

1	2
2. Ценностно-образующая	Формирование у людей взглядов и отношений к смыслу жизни и правильного понимания тех ценностей, которые предлагает окружающая среда. Личностные ценности генетически производны от ценностей социальных групп. Выбор и освоение человеком ценностей обусловлены чувством его идентичности, принадлежности к той или иной малой группе. Эти малые группы могут служить своего рода фильтром, ускоряя, замедляя или даже препятствуя освоению ценностей
3. Коммуникационная	Установление эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности. Путем разработки эффективных коммуникаций усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации, в решаемые ею проблемы. Данная функция позволяет удовлетворить естественную и в последнее время весьма актуальную потребность в информации.
4. Нормативно-регулирующая	ОК ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения работников, делая это поведение предсказуемым и управляемым. Именно благодаря развитию этой функции рождается такое отношение к работе, которое приводит не просто к удовлетворенности трудом, а к приверженности к организации в целом. Нормативно - регулирующая функция позволяет контролировать формы поведения и восприятия, вырабатывая наиболее целесообразные с точки зрения данной организации.
5. Мотивирующая	Принадлежность к сильной оргкультуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации. Высокая миссия, великие цели, образцовые доброжелательные взаимоотношения, продуманная система материального и социального стимулирования, демократический стиль и процедуры управления, будучи частями оргкультуры, имеют огромное мотивирующее воздействие на работу персонала предприятия.
6. Инновационная	Внешняя функция, помогающая организации выжить в условиях конкурентной борьбы, занять передовые позиции в экономике. Основу ее составляют система целей, ориентированная на потребности клиентов, готовность к риску и внедрению инноваций, социальная ответственность. Результатом ее являются создание позитивного имиджа организации и завоевание высокого авторитета как у поставщиков, так и у потребителей.
7. Стабилизационная	Развитие системы социальной стабильности в организации; достижение общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры, роста сплоченности коллектива; организация как «эмоциональный буфер».

3. Ответ на задачу стоит начать с определения текучести персонала:

Текучесть персонала – это процесс постоянной смены кадрового состава, обусловленной влиянием различных социальных, экономических, психологических и других факторов.

Текучесть персонала (Тп) выступает как показатель стабильности коллектива, численно выражающийся отношением суммы числа уволенных по собственному желанию (Усж) и числа уволенных по инициативе администрации по причинам, учитываемым, как текучесть (Уиа) к общей численности работающих (Чр) за анализируемый период.

В соответствии с задачей, рассчитывают Тп на предприятии «Атом-прибор»:

$$\text{Текучесть} = \frac{Усж+Уиа}{Чр} * 100 = \frac{10+15}{500} * 100 = 5\%$$

Ответ следует пояснить: норма текучести кадров зависит как от отраслевых стандартов, так и от кадровой стратегии компании. В производственной сфере нормальным считается уровень текучести в 10-15%.

Контрольно-измерительный материал №2

1. Организационные структуры: типология, современные тенденции
2. Стратегии управления персоналом, их виды. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и жизненного цикла организации.
3. По результатам выполненной фотографии восьмичасового рабочего дня специалиста отдела кадров получены следующие показатели:
Подготовительно-заключительное время -40 мин.
Операционное время – 345 мин. Время на отдых и личные надобности – 10 мин.
Рассчитайте резерв повышения производительности труда.

Куратор ООП

_____ С.М.Талтынов

1. Решение об организационной структуре принимается руководством высшего звена, а проектирование структуры базируется на стратегических планах организации. Существуют различные классификации структур, чаще всего их делят на две группы: бюрократического и органического типа (рис. 1.3).

Бюрократические структуры характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения. В качестве недостатка этих структур отмечается преувеличение значимости определенных правил и норм, процедур, в результате чего организация утрачивает гибкость.

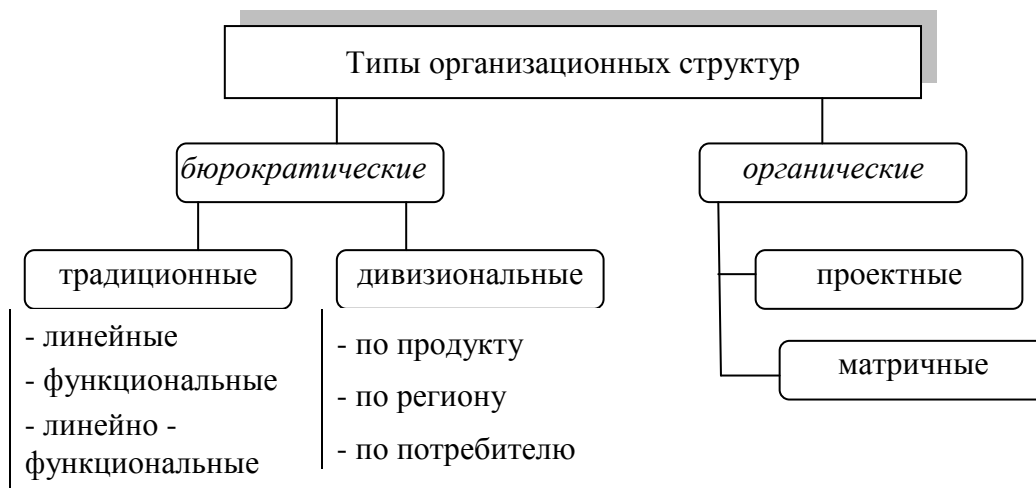


Рис. 1.3 Классификация типов организационных структур

Бюрократические структуры имеют линейные и функциональные связи. Линейная связь характеризуется передачей управленческого воздействия от субъекта управления к объекту в виде набора конкретных функций или процедур, включающих административные функции. Функциональная связь характеризуется передачей управленческого воздействия в виде набора конкретных функций, не включающего административные функции. Например, линейно–функциональная организационная структура, наиболее распространенная, реализует все типы связей (рис. 1.4).

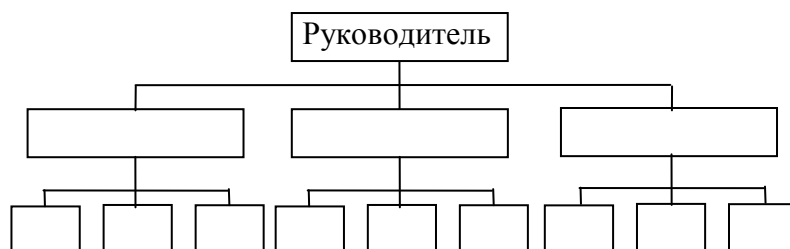


Рис.1.4 Линейно–функциональная организационная структура

Дивизиональные структуры появились как реакция на потребность в децентрализации управления. Например, продуктовая организационная структура (рис. 1.5).

В продуктовой организационной структуре в качестве основного структурного элемента в аппарате управления выделяется не функциональная служба, а автономное в хозяйственном отношении производственное отделение, выпускающее отдельный вид продукции. Этот подход спо-

способствует повышению гибкости производства и оперативности в управлении, однако затрудняет координацию деятельности всех подразделений.



Рис.1.5 Дивизиональная (продуктовая) организационная структура

Также к негативным сторонам продуктовой организационной структуры можно отнести дублирование функций управления в каждом отделении, где осуществляется отдельный учет, сбыт, снабжение и другие организации.

Органические структуры, в отличие от бюрократических, могут эффективно реагировать на происходящие изменения внешней среды (например, в экономической, политической, демографической сферах, в технологиях, рыночной конъюнктуре).

Проектная структура – временная структура управления, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки, с заданным уровнем качества, не выходя за рамки установленной сметы. Когда проект завершен, команда распускается. Все члены проектной группы подчиняются только руководителю проекта. Данная структура используется, когда необходимо произвести быстрые и глубокие изменения в области техники,

технологии, продукции, управлении и т. д. Недостатки структуры: возможна психологическая несовместимость работников временных творческих коллективов, возрастает нагрузка на остальных работников отделов и подразделений, возможны случаи моббинга со стороны коллектива в отношении членов проектной группы.

Матричная организационная структура является вариантом проектной и образуется путем наложения проектной на постоянную для данной организации функциональную структуру. В матричной организации члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных отделов, где работают постоянно. Руководители проектов устанавливают состав и очередность работ, а руководители функциональных отделов несут ответственность за их своевременное исполнение, материальные и функциональные ресурсы передаются руководителю проекта. Недостатком такой структуры является сложность организации, подрыв принципа единоначалия, что может привести к появлению внутриличностных конфликтов.

Далее стоит выделить современные тенденции развития организационных структур. Главная состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действующими.

При этом выделяют характеристики формирования современных организационных структур:

- сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- уменьшение числа уровней управления;
- групповая организация труда как основа новой структуры управления;
- максимальная степень удовлетворения потребностей рынка;
- нацеленность работника на реализацию своих способностей;

- создание центров прибыли;
- быстрая реакция на изменения;
- совершенствование горизонтальных связей внутри предприятия
- широкое использование и развитие информационных технологий.

2. Следует начать с определения: стратегия управления персоналом — это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Важно пояснить, что стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:

- обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;
- формирование внутренней среды организации таким образом, чтобы внутрифирменная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создавали условия и стимулировали воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления;
- разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления – разграничение полномочий и задач с точки зрения как их стратегичности, так и иерархического уровня исполнения.

Рассматривая тему видов и содержания стратегий управления персоналом, необходимо подчеркнуть наличие различных их версий в профильной литературе. Например, согласно *Мичиганской концепции стратегического менеджмента человеческих ресурсов*, стратегия в сфере персонала исходит из организационной стратегии и как функциональная стратегия ограничивается только частичными фазами стратегического управления. Временные и содержательные приоритеты отданы стратегии предприятия,

роль оргструктуры и стратегии персонала – обеспечение вклада в ее реализацию.

В табл. 1.2 показана взаимосвязь направлений в кадровой стратегии и оперативной работе с персоналом и стратегического организационного поведения.

Таблица 1.2

Ориентации персонала в различных стратегиях

<i>Стратегии</i>	<i>Защитник</i>	<i>Агрессор</i>	<i>Аналитик</i>	<i>Реактор</i>
Стратегическое поведение	– позиционирование в одной маркетинговой нише при как можно лучшем удовлетворении клиентов	– разработка новых продуктов и оперативное управление маркетингом	– построение стабильных отношений с рынком и хорошо продуманные действия на рынке	– пассивная продуктово-рыночная политика и сравнительно ограниченная готовность к рискам
Ориентации на персонал	– краткосрочное планирование персонала – обеспечение персоналом из внешних источников – ограниченное развитие персонала	– особое (доминирующее) внимание маркетингу персонала – формальный отбор и оценка развития персонала – денежные побудители к труду	– долгосрочное планирование персонала – большая роль развития персонала через обучение и повышение квалификации – внутреннее повышение по службе	– спорадическое планирование персонажа – неформальный отбор, оценка и развитие персонажа – денежные побудители к труду

В Гарвардской концепции управления человеческими ресурсами, в отличие от Мичиганской концепции, работа с персоналом представлена особым образом определенной задачей, однако все равно – больше следствием, чем исходным пунктом стратегических размышлений. Согласно замыслу концепции, при разработке стратегии персонала необходимо принимать во внимание приведенные на рис. 1.6 переменные. Следует исходить из того, что «наряду с организационной стратегией право решающего голоса имеют дополнительные группы притязаний, а также ситуационные факторы менеджмента персонала»¹.

¹ См.: Bertchel J. Personal-Management. – Stuttgart, 2003. – S. 543.

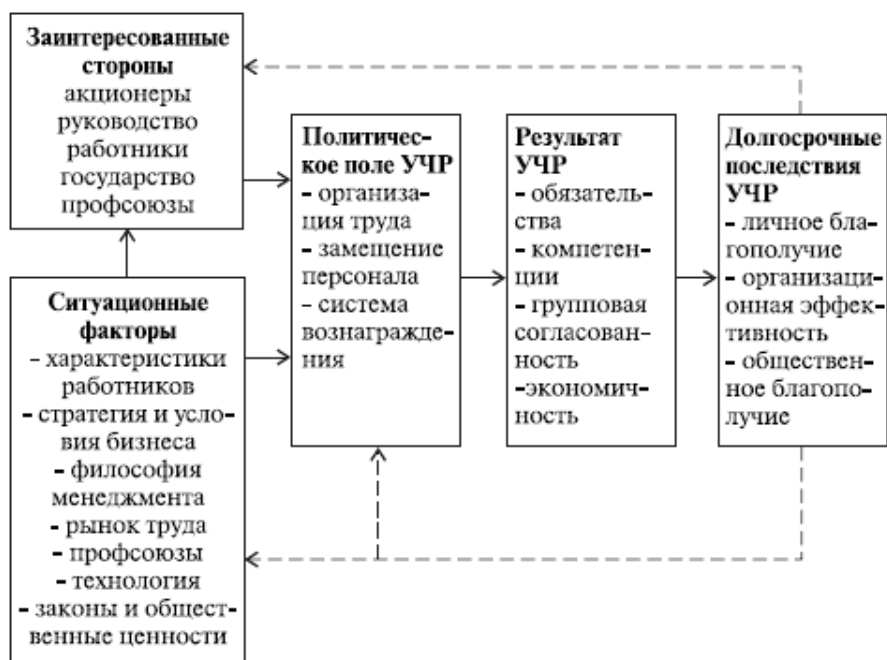


Рис. 1.6 Гарвардская концепция управления человеческими ресурсами

Кадровая стратегия формируется на основе предпринимательской стратегии с учетом условий конкуренции, уровня развития общества и может быть ориентирована на инвестиции и ценности (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Характеристики стратегий управления персоналом

Стратегии управления персоналом	Характеристики	Преимущества
Стратегия управления персоналом, ориентированная на инвестиции	Стратегия необходима для сопровождения решений, определенных в процессе бизнес-планирования для инвестиционной сферы. Персонал сам становится инвестиционным объектом. Предприятие обретает способность реагировать на рыночные и общественные изменения.	<ul style="list-style-type: none"> - способствует снижению сопротивления персонала решаемым задачам; - делает возможным своевременное планирование и проведение кадровых мероприятий; - способствует снижению стартовых издержек и затрат на обучение при внедрении новых технологий.
Стратегия управления персоналом, ориентированная на ценности работников	Больше учитываются потребности работников и связанные с ними представления об общественных ценностях, в т.ч. учитываются и изменения в структуре ценностей.	<ul style="list-style-type: none"> - учитывает возрастание такого фактора, как персонал; - способствует привлечению и удержанию высококвалифицированных работников; - создает условия для роста трудового потенциала.

3. Ответ на задачу стоит начать с пояснения, что фотография рабочего времени (ФРВ) применяется для установления структуры его затрат на протяжении рабочей смены или ее части. При ФРВ фиксируются затраты времени на все виды работ и перерывы в течение определенного отрезка времени. Решая задачу в соответствии с условием, устанавливается, что подготовительно - заключительное время не соответствует рекомендуемым 5% от операционного времени (5% - 17,25 мин).

Определяются потери рабочего времени в абсолютном измерении с учетом восьмичасового рабочего дня, установленной нормы подготовительно - заключительного времени, фактического операционного времени и регламентированного времени на отдых и личные надобности:

$$\text{Потери}_{\text{абс.}} = 8 \cdot 60 - (17,25 + 345 + 10) = 107,75 \text{ мин.}$$

Далее находят потери рабочего времени в относительном измерении:

$$\text{Потери}_{\text{отн.}} = 107,75 / 480 \cdot 100 = 22,4\%$$

В заключение определяют резерв повышения производительности труда (а):

$$a = \frac{100 \cdot 22,4}{100 - 22,4} = 28,9\%$$

Целесообразно сделать вывод о том, что представленные расчеты могут служить обоснованием для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности как отдельного работника, так и подразделения в целом.

Контрольно-измерительный материал №3

1. Организационно-правовые формы предпринимательской деятельности
2. Аудит персонала: понятие, цели, задачи, методика.
3. При поступлении Петрова на работу в качестве мастера между ним и руководителем организации была достигнута договоренность, что он выйдет на работу 30 декабря, но в связи с подготовкой к встрече Нового года Петров сделать этого не смог. Вышел он на работу только 8 января, когда закончились рождественские праздники, однако не был допущен к работе. Считая действия руководителя организации незаконными, Петров обратился в суд с иском о приеме на работу. Правомерны ли действия руководителя организации? Каков порядок вступления трудового договора в силу? Как следует разрешить спор?

Куратор ООП

_____ С.М.Галтынов

1. Предпринимательство - это инициативная самостоятельная деятельность граждан и их объединений, осуществляемая на свой страх и риск и под свою имущественную ответственность, направленная на получение прибыли.

В самом общем виде организационно-правовые формы (ОПФ) предпринимательской деятельности могут быть представлены в двух группах:

1) без образования юридического лица (индивидуальные предприниматели (ИП), филиалы, представительства).

2) юридические лица. Они имеют следующую классификацию по состоянию на 2017-2018 год:



Рис. 1.7 Классификация организационно-правовых форм юридических лиц в РФ

Далее стоит рассмотреть преимущества и слабые стороны некоторых ОПФ, например, ООО и ИП (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Преимущества и слабые стороны ИП и ООО

ОПФ	Преимущества	Слабые стороны
ИП	<ul style="list-style-type: none"> - легко начать и прекратить деятельность; - издержки на открытие ИП очень малы; - нет необходимости вести бухгалтерский учет; - возможно налогообложение по упрощенной системе; - только один владелец (отсутствие внутренних конфликтов интересов). 	<ul style="list-style-type: none"> - неограниченная материальная ответственность (всем своим имуществом); - возможные трудности при получении кредита; - ограничения по финансовым оборотам; - необходимость уплачивать налоги даже тогда, когда ИП бездействует или есть убыток.
ООО	<ul style="list-style-type: none"> - несложная процедура создания; - четкое разделение долей между партнерами; - материальная ответственность ограничена уставным капиталом; - установленный законодательством минимальный уставный капитал небольшой; - возможность получения кредита на более выгодных условиях, чем для физических лиц - индивидуальных предпринимателей; - простым уведомлением налоговых органов можно платить налоги и вести бухгалтерский по упрощенной схеме; - ООО можно легко продать, проведя изменения в реестре учредителей. 	<ul style="list-style-type: none"> - противоречия между учредителями трудно решаются; - при смене одного учредителя требуется согласие всех учредителей; - затраты на открытие ООО более высоки; - закрыть ООО достаточно непросто.

В заключение ответа стоит сказать, что четкое понимание организационно-правовых форм (ОПФ) предпринимательской деятельности дает возможность участникам экономической жизни с успехом открывать свое дело и наращивать объемы своей предпринимательской инициативы, ква-

лифицированно осуществлять экономическую и юридическую деятельность своего предприятия.

2. Вначале дается определение аудита персонала: это периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, ее анализу и оценке на этой основе результативности и эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений. Аудит персонала может быть внутренним и внешним.

Внутренний аудит персонала – это регламентированная локальными нормативными актами деятельность по независимой объективной оценке эффективности деятельности системы управления персоналом.

Внешний аудит персонала – регламентированная деятельность по независимой объективной оценке деятельности системы управления персоналом, но уже осуществляемая внешними субъектами: аудиторскими компаниями или индивидуальными аудиторами.

Следует знать сильные и слабые места внешнего и внутреннего аудита персонала.

Цель аудита персонала - совершенствование использования человеческих ресурсов для достижения стратегических целей организации и усовершенствование ведения кадрового делопроизводства для соответствия нормативной базе РФ с учетом состояния внешней и внутренней среды.

Задачи аудита персонала:

- Оценка соответствия выбранной стратегии, кадровой политики и технологий управления персоналом организационным целям.
- Оценка экономической, социальной и организационной эффективности системы управления персоналом (СУП).
- Оптимизация затрат на управление персоналом.
- Информационная поддержка стратегического и оперативного планирования СУП организации.

- Оценка соответствия документов кадрового делопроизводства трудовому и иным существующим видам законодательства РФ.
- Определение рисков от неэффективного управления персоналом и несоответствия трудовому и другим видам законодательства РФ.
- Выявление проблем в области управления персоналом и обоснование альтернатив управленческих решений.

Далее следует охарактеризовать классификацию аудита персонала на основе рис.1.8

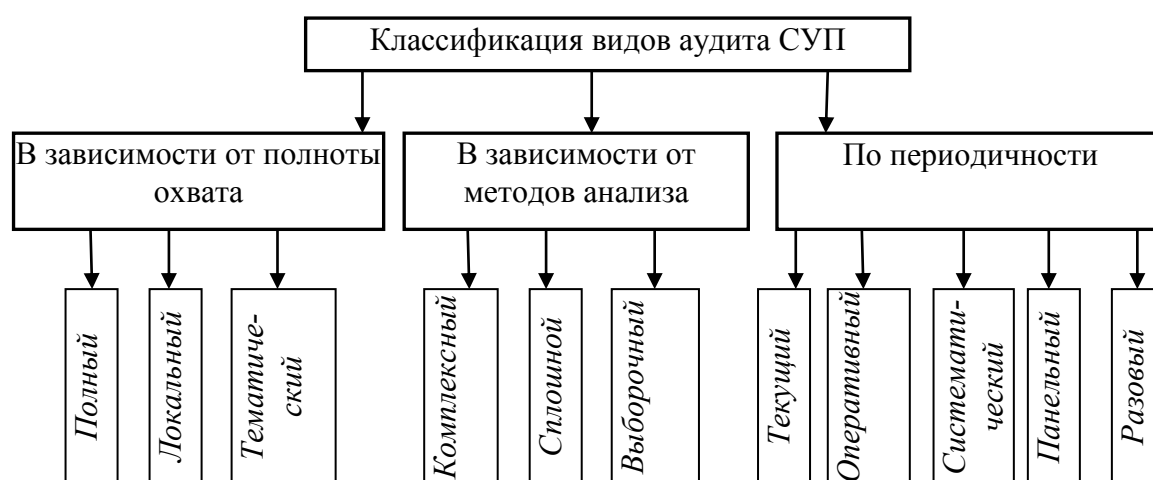


Рис. 1.8 Классификация видов аудита СУП

Далее ответ на вопрос должен содержать этапы методики проведения аудита персонала:

- 1) определение цели аудита персонала;
- 2) организационно-подготовительный этап (формирование группы, методическое обеспечение, установление сроков, определение инструментария);
- 3) основной этап:
 - a. аудит внешней эффективности функционирования СУП (анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на СУП; аудит интеграции СУП в систему управления организацией);
 - b. аудит внутренней эффективности функционирования (аудит кадрового потенциала организации, аудит документационного сопровождения

суп, аудит функций управления персоналом, аудит эффективности трудовых процессов, аудит организационной структуры и функционального разделения труда в СУП);

4) заключительный этап (анализ причин отклонений, формирование комплекса рекомендаций по совершенствованию СУП; оформление аудиторского заключения).

3. Ответ на практическое задание, содержащее нормы трудового права, должен быть лаконичным и по существу:

Действия руководителя организации правомерны. Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей со дня, определенного трудовым договором. Если в трудовом договоре не определен день начала работы, то работник должен приступить к работе на следующий рабочий день после вступления договора в силу. Если работник не приступил к работе в день начала работы, то работодатель имеет право аннулировать трудовой договор. Аннулированный трудовой договор считается незаключенным. Поскольку действия руководителя организации правомерны, то в удовлетворении заявленных требований суд Петрову откажет.

Контрольно-измерительный материал №4

1. Рынок труда: понятие, содержание, структура
2. Классификация инноваций. Специфика управления персоналом в инновационно - ориентированной организации.
3. Премияльный фонд заработной платы в отделе составил 130000 рублей. Определите размер начисленной заработной платы сотрудников, учитывая распределение коэффициентов их трудового участия:

ФИО	КТУ	Оклад, руб.
Иванов И.И.	1,27	16200
Петров В.А.	0,91	14500
Кузнецов Н.В.	1,31	15400

Куратор ООП

_____ С.М.Галтынов

1. Рынок труда - это экономическая среда или пространство, на

котором в результате конкуренции между экономическими агентами через механизм спроса и предложения устанавливается определенный объем занятости и уровень оплаты труда. Рынок труда представляет собой систему общественных отношений при согласовании интересов работодателей и наемной рабочей силы².

Цена труда на рынке труда выступает в форме ставки — заработной платы (часовой ставки), указываемой в договоре (контракте), заключаемом между работодателем и нанимающимся на работу. На этой основе рыночная цена единицы ресурса труда данного качества сложится в зависимости от соотношения спроса и предложения на рынке труда.

Далее стоит рассмотреть содержание рынка труда с позиции его особенностей, определяющих его функционирование (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Особенности рынка труда

Специфическая особенность	Пояснения
1. Неотделимость прав собственности на товар (труд) от его владельца	Труд представляет собой процесс расходования рабочей силы от своего носителя, в процесс купли-продажи труда возникают особые отношения.
2. Большая продолжительность контакта продавца и покупателя	Сделка, совершаемая на рынке труда, предполагает начало длительных отношений между продавцом и покупателем
3. Наличие и действие неденежных аспектов сделки	Это прежде всего условия труда, микроклимат в коллективе, перспективы продвижения по службе и профессионального роста
4. Наличие большого числа институциональных структур особого рода	Это и система трудового законодательства, и различные учреждения и службы регулирования занятости, государственные программы в области труда и занятости и т.д.
5. Высокая степень индивидуализации сделок	Они отличаются огромным разнообразием, т.к. каждый работник в своем роде уникален, а каждое рабочее место в той или иной мере отличается от другого и предъявляет к претендентам свои специфические требования.

² Адамчук В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов/ В.В.Адамчук, О.В.Ромашов, М.Е.Сорокина.— М.: ЮНИТИ, 2000. - 407 с.

Главными элементами рынка труда являются совокупное предложение (П), охватывающее всю наемную рабочую силу, и совокупный спрос (С) как общая потребность экономики в наемной рабочей силе. Они составляют совокупный рынок труда (рис. 1.9).

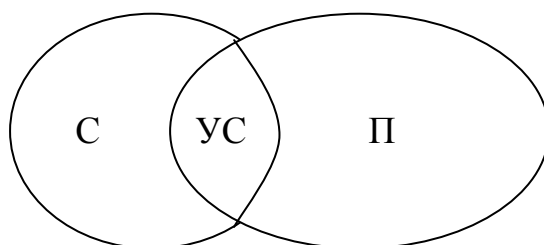


Рис. 1.9 Совокупный рынок труда

Пояснения к рис.: С — совокупный спрос на труд; П — совокупное предложение труда; УС — удовлетворенный спрос на труд

Нужно пояснить, что та часть, которая образуется путем пересечения совокупного спроса и совокупного предложения, носит название удовлетворенный спрос на труд (УС). Не пересекающиеся части соответствуют текущему рынку. Текущий рынок труда образуется за счет естественного и механического движения рабочей силы и рабочих мест (ввод новых и выбытие старых). Он состоит из отдельных элементов:

- открытый рынок труда — это экономически активное население, которое ищет работу и нуждается в подготовке, переподготовке, а также все вакантные рабочие места во всех секторах экономики.

- скрытый рынок труда - это лица, которые формально заняты в экономике, но в то же время в связи с сокращением производства или же с изменением его структуры могут быть высвобождены.

Основными субъектами рынка труда являются работодатели и наемные работники.

Работодатель — наниматель, который может быть представлен в различных организационно-правовых формах предпринимательской деятельности.

Наемные работники — это свободные трудоспособные граждане, для которых работа по найму является главным источником средств существования и индивидуального воспроизводства.

Для полноценного функционирования рынка труда требуется развитая инфраструктура, это государственные учреждения, негосударственные структуры содействия занятости, кадровые службы предприятий и фирм, общественные организации и фонды и др., обеспечивающие наиболее эффективное взаимодействие между спросом и предложением на рынке труда. Инфраструктура призвана регулировать отношения между работодателем и работником по поводу цены рабочей силы, условий труда, подготовки и переподготовки работников, а также организовывать и регулировать процессы защиты прав работодателей и наемных работников на рынке труда.

2. В начале ответа необходимо дать общее определение инноваций. Это конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом организационно—управленческом подходе.

Общая классификация инноваций может быть представлена по пяти классификационным признакам (рис. 1.10).

Далее нужно сфокусировать внимание на инновациях в сфере управления персоналом, которые являются по приведенной выше классификации процессными и внутриорганизационными. Это конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получения экономического, социального или другого вида эффекта.



Рис. 1.10 Общая классификация инноваций

Инновации в сфере управления персоналом отличаются от продуктовых и технологических нововведений тем, что:

- осуществляются обычно с меньшими единовременными затратами;
- сложнее поддаются экономическому обоснованию до своего внедрения и оценке после него;
- специфичны по отношению к той организации, в которой они созданы (если технологию перенести несложно, то кадровое нововведение — проблематично);
- процесс внедрения осложнен психологическим фактором, выражающимся в феномене сопротивления переменам, которое проявляется острее, чем при материальных инновациях.

Затем стоит переходить к классификации инноваций в сфере управления персоналом.

1. По фазам участия работников в профессиональном образовательно-трудовом процессе (цикле):

1.1 профессионально-образовательные инновации (инновации в профессиональной подготовке кадров в вузах, колледжах, других учебных центрах). Этой сферой нововведений занимается инновационно-образовательный менеджмент;

1.2 инновации, связанные с поиском и отбором кадров, т. е. с формированием нового и эффективного кадрового потенциала (новые методы поиска кадров на рынке труда и внутри предприятия);

1.3 кадровые инновации в процессе труда (новые методы работы с кадрами в период освоения новой техники и видов труда, аттестации кадров, новое распределение трудовых функций и полномочий в сложившейся кадровой структуре, методы продвижения и перемещения работников, разработка новых должностных характеристик и инструкций, совершенствование работы с элитными кадрами);

1.4 инновации, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров (кадровые нововведения в формах и методах переподготовки и повышения квалификации персонала, совершенствование методов определения потребности в данной сфере, новые методы включения кадров в процесс труда после переподготовки и повышения квалификации, создание здесь новых структур и другие);

1.5 инновации в сфере сокращения персонала и ликвидации кадрового балласта (направлены на совершенствование методов определения несоответствия кадров необходимому уровню, формирования банков данных о кадровом балласте, совершенствование методов работы с кадровым балластом, сокращения и увольнения кадров).

2. По степени радикальности, масштабности и темпам реализации:

2.1 кадровые инновации эволюционного и модифицирующего характера, связанные с постепенным и частичным обновлением кадровых систем;

2.2 кадровые инновации радикального (реформистского) характера,

направленные на коренное и масштабное обновление кадров;

2.3 системные и масштабные кадровые инновации (кадровые реформы — это крупномасштабные кадровые инновации, направленные на кардинальное изменение (обновление) кадрового потенциала в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития социально-экономических систем и структур);

2.4 локальные, частичные кадровые инновации;

2.5 экспресс-инновации в кадровой работе, осуществляемые в сжатые сроки (связаны обычно с экстремальной ситуацией в кадровой работе, кадровой системе).

3) По отношению к элементам механизма управления персоналом:

3.1 инновации в области оценки развития персонала;

3.2 инновации в области прогнозирования и программирования развития персонала;

3.3 инновации в области финансово-ресурсного обеспечения развития персонала;

3.4 инновации в области мотивации развития персонала.

Специфика управления персоналом в инновационно - ориентированной организации определяется особенностями функционирования таких организаций. Ядром персонала инновационной организации являются работники, характер и мотивы труда которых все более и более определяются в категориях собственного интеллектуального роста и развития. Управлять такими работниками, опираясь на традиционные подходы в управлении, практически невозможно. Отличия инновационного подхода в управлении персоналом от традиционного представлены в табл. 1.6.

Таблица 1.6

Направленность функций управления персоналом в традиционной и инновационной организации

Функция управления персоналом	Традиционная организация	Инновационная организация
8. Организация труда	Высокая специализация функций и задач персонала, контроль за исполнением и дисциплиной	Распространение групповой, командной работы. Выбор оптимального режима работы
9. Отбор персонала	В основном производится на основе стандартов поведения и технической квалификации	Производится преимущественно на основе потенциальных способностей кандидата
10. Адаптация персонала	Главная задача — адаптировать сотрудника к требованиям рабочего места, стандартам поведения	Главная задача — адаптировать сотрудника к инновационному климату в организации
11. Мотивация и стимулирование	Основаны на справедливом вознаграждении фактических достижений и заслуг. Чаще применяется материальное стимулирование	Основаны на создании условий поддержания и развития инновационного потенциала персонала. Большое значение придается нематериальному стимулированию
12. Оценка персонала	Оценка в соответствии с подробными инструкциями, стандартами поведения	Оценка потенциальных возможностей персонала и результатов участия в инновационной деятельности
13. Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением	Преимущественно вертикальное продвижение	Развитие системы горизонтальных передвижений
14. Обучение персонала	Направлено на обеспечение соответствия знаний, умений и навыков работников требованиям рабочего времени	Направлено на всестороннее перспективное развитие персонала
15. Организационная культура	Подчинение индивидуальных интересов общему делу с помощью власти, твердости и личного примера руководителя	Принятие существующих в организации ценностей как своих собственных. Одни из основных ценностей — творчество и самореализация.

3. При решении задачи нужно понимать, что коэффициенты трудового участия работника (КТУ) чаще всего распределяются линейным руководителем в зависимости от установленных показателей, повышающих и/или понижающих его. В задаче представлены уже итоговые значения КТУ, и начать решение нужно с поиска цены единицы КТУ:

$$\sum \text{КТУ} = 1,27 + 0,91 + 1,31 = 3,49 \quad \text{Цена единицы КТУ} = 100000/3,49 = 28653,3 \text{ руб.}$$

Затем по каждому сотруднику нужно провести вычисление премии, умножив его КТУ на цену единицы. Начисленная заработная плата – это сумма оклада и премии.

ФИО	КТУ	Оклад, руб.	Премия, руб.	Начисленная заработная плата, руб.
Иванов И.И.	1,27	16200	36389,68	52589,68
Петров В.А.	0,91	14500	26074,50	40574,50
Кузнецов Н.В.	1,31	15400	37535,82	52935,82

При решении подобной задачи целесообразно себя проверить, просуммировав премии сотрудников (сумма должна совпадать с указанным в условии задачи премиальным фондом).

Контрольно-измерительный материал №5

1. Служба занятости в РФ. Основные задачи деятельности
2. Трудовая адаптация персонала: задачи, основные этапы.
3. Орлов был принят на работу бухгалтером с месячным испытательным сроком.

За день до его истечения работодатель предложил продлить испытание до двух месяцев. Бухгалтер согласился. Через 11 дней он был уволен как не выдержавший испытание. Орлов обратился в суд с иском об изменении формулировки увольнения. Правомерны ли действия работодателя? Какова процедура установления испытательного срока?

Куратор ООП _____

С.М.Галтынов

1. Федеральная служба по труду и занятости РФ была создана в 1991г., основные принципы ее работы соответствуют международной практике.

Далее следует рассмотреть актуальные на сегодняшний день основные задачи деятельности службы занятости РФ³.

1) содействие гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям в подборе необходимых работников;

2) осуществление социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными;

3) информирование о положении на рынке труда в Воронежской области;

4) организация ярмарок вакансий и учебных рабочих мест;

5) организация профессиональной ориентации граждан в целях выбора сферы деятельности (профессии), трудоустройства, прохождения профессионального обучения и получения дополнительного профессионального образования;

6) психологическая поддержка безработных граждан;

7) социальная адаптация безработных граждан на рынке труда;

8) профессиональное обучение и дополнительное профессиональное образование безработных граждан, включая обучение в другой местности;

9) организация проведения оплачиваемых общественных работ;

10) организация временного трудоустройства несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 18 лет в свободное от учебы время, безработных граждан, испытывающих трудности в поиске работы, безработных граждан в возрасте от 18 до 20 лет, имеющих среднее профессиональное образование и ищущих работу впервые;

11) содействие самозанятости безработных граждан, включая оказание гражданам, признанным в установленном порядке безработными, и гражданам, признанным в установленном порядке безработными, но прошедшим профессиональное обучение или получившим дополнительное профессиональное образование по направлению органов службы занято-

³ <http://slzan36.ru/index.php/sluzhba-zanyatosti>

сти, единовременной финансовой помощи при их государственной регистрации в качестве юридического лица, индивидуального предпринимателя либо крестьянского (фермерского) хозяйства, а также единовременной финансовой помощи на подготовку документов для соответствующей государственной регистрации;

12) содействие безработным гражданам в переезде и безработным гражданам и членам их семей в переселении в другую местность для трудоустройства по направлению органов службы занятости.

Федеральную службу по труду и занятости возглавляет руководитель, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Правительством Российской Федерации по представлению Министра труда и социальной защиты Российской Федерации.

2. Начинать ответ следует с определения трудовой адаптации персонала: это процесс приспособления работника к содержанию и условиям внешней и внутренней среды организации. В процессе адаптации работник включается в новую для него производственную среду и социальную общность, усваивает производственные условия и нормы трудовой деятельности. Далее нужно подчеркнуть двусторонний характер процесса адаптации персонала, позволяющий определить его цели и задачи со стороны организации и со стороны работника (табл.1.7).

Таблица 1.7

Цели и задачи адаптации персонала

	Со стороны работодателя	Со стороны работника
1	2	3
Цели	<ul style="list-style-type: none"> • получить лояльного, вовлеченного и продуктивного сотрудника; • максимально полное, быстрое и эффективное его приспособление к организации и выполняемой работе. 	<p>максимально полное, быстрое и эффективное приспособление к организации, создание в максимально короткие сроки имиджа профессионала, желание в течение длительного времени оставаться сотрудником организации.</p>

1	2	3
задачи	<ul style="list-style-type: none"> • повышение эффективности организации, рост ее прибыли; • повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника; • снижение возможности его увольнения; • формирование у сотрудника лояльности к организации; • снижение у него уровня стресса, тревожности; • формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой; • обеспечение работника теоретическими и практическими знаниями об организации и выполняемой работе; • установление у работника оптимальных для деятельности организации партнерских отношений в коллективе. 	<ul style="list-style-type: none"> • получение знаний об организации, организационной культуре, информационных потоках, формальных и неформальных связях; • знакомство со стилем управления; • получение теоретических и практических знаний о специфике работы; • снижение уровня стресса, тревожности; • продолжение трудовых отношений с организацией; • установление партнерских отношений с коллегами; • формирование и рост чувства удовлетворенности от работы в организации.

Далее следует пояснить, что в процессе адаптации в организации работник проходит ряд стадий. Мнения специалистов относительно количества, длительности и содержания стадий различны, классической является точка зрения, в соответствии с которой в процессе адаптации работник проходит стадии ориентации (ознакомления), приспособления, ассимиляции и идентификации.

Продолжительность стадии ориентации (начального ознакомления) — от одного до нескольких месяцев. Работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения.

На стадии приспособления происходит постепенное усвоение работником организационных стандартов, правил и стереотипов, установление конструктивных отношений с коллегами. Однако на этом этапе работник еще продолжает сохранять многие свои установки. Продолжительность этого этапа — от нескольких месяцев до одного года.

Стадия ассимиляции предусматривает приспособление к среде, при-

нятие ее традиций, норм, системы ценностей. Происходит постепенная интеграция работника в организацию.

На стадии идентификации работник полностью отождествляет личные цели с целями коллектива и организации в целом. В зависимости от характера идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные и полностью идентифицированные.

3. Ответ на практическое задание, содержащее нормы трудового права, должен содержать утверждение о том, что испытательный срок устанавливается один раз при приеме на работу и продлить его нельзя. Поскольку в представленных обстоятельствах действия работодателя по продлению испытательного срока не соответствуют ТК РФ, то увольнение Орлова по такому основанию, как «не выдержавший испытание» является незаконным. Орлов вправе требовать изменение формулировки увольнения. Действия работодателя неправомерны.

1.5 Критерии оценивания результатов обучения при проведении государственного экзамена

Во время государственного экзамена выпускник должен показать владение различными компетенциями, иметь научное мировоззрение, обладать навыками научного анализа и демонстрировать их при построении и формулировании ответа на поставленные экзаменационные вопросы и выполнении практических заданий.

Уровень профессиональной подготовленности студента на государственном экзамене оценивается по следующим критериям:

- знание учебного материала дисциплин, заявленных в вопросах КИМ и практическом задании;
- умение точно раскрывать содержание понятий, используемых для

научного описания явлений в сфере управления персоналом;

- навыки в применении теоретических знаний для анализа конкретных управленческих ситуаций, связанных с персоналом и решением прикладных задач по кадровому менеджменту.

- умение осмысленно воспринять дополнительный вопрос и, адекватно реагируя на его суть, сформулировать ответ;

- общий (культурный) и специальный (профессиональный) язык ответа, в т.ч. знание профильной терминологии и свободное осмысленное владение ею.

- умения и навыки решения практических заданий.

Уровень готовности выпускников к профессиональной деятельности определяется оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», которые соотносятся с соответствующими уровнями сформированности компетенций.

Оценка «отлично» выставляется при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные экзаменационные вопросы, выполнении практического задания. Ответы должны удовлетворять требованиям логической последовательности, четкости в выражении мыслей и обоснованности выводов, демонстрирующих знание источников нормативно-правовых актов, литературы, понятийного аппарата и умения ими пользоваться при ответе, что соответствует повышенному уровню сформированности компетенций.

Оценка «хорошо» выставляется при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах на все основные и дополнительные экзаменационные вопросы, выполненном практическом задании. Ответы должны отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме вопроса при незначительных упущениях при ответах, что соответствует базовому уровню сформированности компетенций.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при неполных и слабо

аргументированных ответах, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата и обязательной литературы, не выполненному практическому заданию, что соответствует пороговому уровню сформированности компетенций.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при незнании и непонимании студентом существа экзаменационных вопросов и практического задания.

Результаты экзамена объявляются студентам в день проведения экзамена после оформления протоколов заседания ГЭК в установленном порядке и вносятся в зачетные книжки и ведомости. Оценка «неудовлетворительно» вносится только в ведомость. Образец оценочного листа государственного экзамена указан в *Приложении 1*.

II. ПОДГОТОВКА И ЗАЩИТА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

2.1 Цель и задачи выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа (ВКР) представляет собой вид итогового аттестационного испытания по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (бакалавриат), демонстрирующего уровень подготовленности выпускника к самостоятельной профессиональной деятельности в области управления персоналом. Выпускная квалификационная работа показывает готовность выпускника решать теоретические и практические задачи по своей специальности.

Целью выпускной квалификационной работы является самостоятельное исследование комплекса взаимосвязанных явлений в области управления персоналом в «поэлементном, функциональном и объектном разрезах в условиях практического решения реальных производственно-хозяйственных и управленческих проблем»⁴, касающихся выбранной темы, и решение практических задач, содержащих аргументированные выводы и обоснованные предложения.

Разработка выпускной квалификационной работы призвана:

подготовить выпускников к практической самостоятельной деятельности в области управления персоналом на основе знаний и практических навыков, полученных в процессе обучения в университете;

закрепить полученные в процессе обучения навыки сбора, обработки и анализа теоретических данных и практической информации, проведения самостоятельного исследования по теме выпускной квалификационной работы

развить умения выработки правильных выводов и разработки рекомендаций на базе результатов проведенных исследований.

⁴ Управление персоналом: курсовые проекты, выпускная квалификационная работа: Учеб. пособие/Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 407 с.

2.2 Примерная тематика выпускной квалификационной работы

Подготовка выпускных квалификационных работ бакалавров осуществляется в рамках основного направления научных исследований кафедры *Управления персоналом*: «Научное развитие управления персоналом в системе социально-экономической политики и практики хозяйствования».

Примерная тематика выпускных квалификационных работ бакалавров, обучающихся по образовательной программе высшего образования – 38.03.03 Управление персоналом, приведена ниже:

1. Стратегия управления человеческими ресурсами в организации.
2. Формирование кадровой политики организации
3. Оценка эффективности управления персоналом в организации
4. Управление персоналом интернационального предприятия
5. Технология обеспечения предприятия персоналом
6. Совершенствование кадрового планирования в организации
7. Маркетинговые технологии в обеспечении предприятия персоналом
8. Формирование профиля пригодности работника
9. Выбор источников набора кандидатов. Рекламная кампания предприятия на рынке труда
10. Совершенствование методов отбора персонала
11. Психофизиологические аспекты отбора персонала
12. Технология «Assessment Center» в оценке кандидатов при найме
13. Проблемы адаптации работников в организации
14. Обоснование методов развития персонала организации
15. Проблемы подготовки руководящих кадров организации
16. Совершенствование обучения персонала организации
17. Оценка эффективности обучения персонала

18. Планирование карьеры работника в организации
19. Совершенствование мотивации персонала
20. Формирование компенсационного пакета предприятия
21. Совершенствование оценки деятельности работника в организации
22. Управление безопасностью труда
23. Формирование современной службы управления персоналом в организации
24. Развитие персонала в системе управления человеческими ресурсами
25. Система управления персоналом: функционально-стоимостной подход
26. Система обучения персонала: применение игровых образовательных технологий
27. Удержание талантливых сотрудников посредством внутреннего маркетинга
28. Развитие организационной культуры с использованием маркетинговых технологий
29. Управление развитием талантливых сотрудников
30. Аттестация как метод оценки персонала в организации: обоснование цели, методов и процедур
31. Развитие организационной культуры путем реализации корпоративных мероприятий
32. Развитие кадрового потенциала организации: проектный подход
33. Организационная культура компании: интегральное исследование профиля
34. Оценка эффективности деятельности кадровой службы
35. Развитие организационной культуры на предприятии
36. Лидерство в организации

37. Особенности управления персоналом в малом бизнесе
38. Управление увольнением работников
39. Управление конфликтами в организации
40. Проблемы аттестации рабочих мест по условиям труда
41. Управление поведением работника в организации
42. Управление брендом работодателя
43. Управление талантами в организации
44. Риски в управлении персоналом
45. Управление социальными проблемами в организации (менеджмент здоровья, зависимый персонал и т.д.)
46. Формирование социальной политики организации
47. Управление затратами на персонал организации
48. Перспективы развития кадрового контроллинга в организации
49. Перспективы развития кадрового аудита в организации
50. Формирование компенсационной политики предприятия

2.3 Этапы подготовки выпускной квалификационной работы

Процесс подготовки выпускной квалификационной работы (ВКР) включает следующие основные этапы (рис. 2.1).

1. Выбор и утверждение темы выпускной квалификационной работы является важным этапом ее подготовки, в значительной степени определяющим успех самой работы. Выпускающая кафедра Управления персоналом разрабатывает и доводит до сведения студентов тематику выпускных квалификационных работ, в соответствии с которой выбирается тема конкретной работы. Темы работ утверждаются Ученым советом факультета по представлению заведующих кафедрами не позднее, чем за 6 месяцев до начала государственной итоговой аттестации (ГИА).



Рис. 2.1 Этапы подготовки выпускной квалификационной работы (ВКР)

Выбор темы студенты осуществляют совместно с руководителем в соответствии со своими научными интересами и с учетом возможностей сбора конкретных практических материалов на базе практики. Студенты должны иметь возможность выбора темы и руководителя. Поощряется самостоятельное предложение студентами тем бакалаврских работ.

Тема выпускной квалификационной работы утверждается на заседании выпускающей кафедры.

2. Составление библиографии по теме ВКР. Подбор и изучение литературы по теме выпускной квалификационной работы составляет один из важнейших этапов работы студента над выпускной квалификационной работой.

Литература по теме выпускной квалификационной работы может быть подобрана студентом при помощи предметных и алфавитных каталогов библиотек; информационно-справочных систем (типа «Гарант», «Консультант Плюс»). Целесообразно использовать фонды зональной библиотеки ВГУ, областной библиотеки им. И.С. Никитина.

Значительное внимание следует уделить периодическим профильным изданиям, которые отражают современные тенденции и состояние вопросов, рассматриваемых в ВКР.

Рекомендуемый состав периодических профильных изданий, которые находятся в библиотеке экономического факультета ВГУ и областной библиотеки им. И.С. Никитина, приведен в *Приложении 2*.

Ряд источников представлен на профильной кафедре Управления персоналом. Существенная часть публикаций по темам ВКР отражена работами преподавателей выпускающей кафедры Управления персоналом.

Список наиболее значимых публикаций преподавателей кафедры Управления персоналом за 2013-2018 гг. отражен в *Приложениях 3 и 4*.

Для выполнения выпускной работы также рекомендуется использовать следующие источники:

- законы Российской Федерации по вопросам социальной и кадровой политики государства, занятости, управления персоналом организаций;
- указы Президента Российской Федерации;
- постановления исполнительных органов власти Российской Федерации;
- инструктивные и методические указания профильных министерств и ведомств.

При заимствовании текста необходимо делать ссылку на автора (фамилия и инициалы) и источник (название, место и год издания, издательство, номер страницы).

3. Согласование структуры ВКР и календарного графика ее написания с руководителем осуществляется после утверждения темы заведующим кафедрой. Обучающийся самостоятельно составляет первоначальный план выпускной квалификационной работы, который отражает ее логику. Далее в результате изучения литературных источников, обработки эмпирического материала формируется окончательная структура выпускной работы, которая согласуется с руководителем.

4. Сбор исходных материалов по каждому разделу ВКР включает в себя работу над теоретическим и методическим разделами, прохождение преддипломной практики и получение исходных данных для проектных разработок.

Работу над источниками следует начинать с изучения законов Российской Федерации, нормативных актов исполнительной власти, учебников, учебных пособий, а также монографий. Наряду с указанными источниками следует изучить профильную литературу по теме выпускной работы, в том числе и зарубежную на языке оригинала.

Важным моментом при написании ВКР является использование информации о видах и результатах деятельности персонала и организации в целом, полученной в период прохождения преддипломной практики.

Документация организации формируют базу данных работы. При обработке их студенту необходимо использовать современные методы математико-статистического анализа. Студент может выявить закономерности и сделать научно обоснованные выводы по поводу результативности деятельности персонала организации на основе экономико-математических методов. Также при сборе и обработке материалов применяют эмпирико-теоретические и специальные социологические методы исследования.

5. Написание чернового варианта предполагает последовательное выполнение всех параграфов, предусмотренных структурой ВКР. Это позволяет руководителю ВКР осуществлять контроль за ходом выполнения графика работы, вносить необходимые коррективы в структуру и содержание работы. Черновой вариант должен включать в себя все разделы, предусмотренные структурой. К окончательному оформлению ВКР студент может приступать после полного одобрения руководителем.

6. Предварительная защита ВКР осуществляется по решению заведующего кафедрой. С этой целью составляется график предварительной защиты и назначается соответствующая комиссия. Комиссия может принять решение о внесении необходимых коррективов и допуске к защите. Крупные недочеты и недостатки влекут за собой возврат ВКР на повторное выполнение или доработку.

7. Оформление окончательного варианта ВКР. После прохождения предварительной защиты и внесения необходимых изменений в ВКР, студент приступает к оформлению окончательного варианта ВКР. Это предполагает соблюдение общих требований к оформлению работы.

8. Получение необходимой подписи и отзыва руководителя ВКР, подписи заведующего кафедрой. Законченная выпускная квалификационная работа предоставляется руководителю для получения отзыва и подписи. Работу подписывает заведующий кафедрой.

9. Загрузка ВКР на портал ВГУ и проверка в системе "Антиплагиат". Для входа в портал www.edu.vsu.ru пользователь должен ввести свои логин и пароль. Если студент ранее не входил в портал, ему следует воспользоваться функцией "Получить логин и пароль", можно входить в портал, используя свои учетные данные почтового аккаунта ВГУ или через ЕСИА портала Госуслуги⁵.

⁵ При затруднениях со входом в портал студентам следует обращаться к сервису «Не могу войти на сайт» https://edu.vsu.ru/login/forgot_password.php. По умолчанию в профиль студента добавляется почтовый адрес ВГУ.

Если у студента нет почты ВГУ, то система потребует от него ввода актуального адреса его электронной почты. После сохранения этих данных система автоматически отправляет письмо на указанный студентом почтовый адрес с указанием ссылки, по которой студент должен перейти для подтверждения подлинности указанного почтового адреса. Для загрузки своей ВКР студент на странице своего «Кабинета пользователя» в портале должен выбрать пункт «Выпускные квалификационные работы. 20**-** учебный год». Далее нужно следовать предлагаемому системой алгоритму (*Приложение 10*).

Выпускная квалификационная работа загружается в виде одного файла в формате *.doc, *.docx, *.odt, *.rtf, *.pdf. Сканировать титульный лист работы с соответствующими подписями *не требуется*. Файл *не должен* быть защищен. *Не допускается* загрузка ВКР в виде архивированного файла и файла со страницами, представленными в виде отсканированных изображений текстовых страниц. Запрещается использование в файлах ВКР средств, препятствующих автоматическому распознаванию заимствований. При обнаружении такого факта работа будет снята с рассмотрения. Максимальный размер загружаемого файла ВКР составляет 10 Мбайт.

Текст сохраненного файла ВКР *автоматически* отправляется на проверку в систему «Антиплагиат». Проверка работы занимает время с задержкой до 30 минут. Полученные результаты этой проверки отображаются рядом с иконкой и названием загруженного файла в виде значения процента оригинальности текста и ссылки на подробный отчет анализа.

10. Получение рецензии на ВКР, актов внедрения. Выпускная квалификационная работа подлежит рецензированию. Рецензентом становится специалист по профилю рецензируемой выпускной квалификационной работы. Возможно оформление справок о практической значимости и актов внедрения.

2.4 Требования к структуре выпускной квалификационной работы

Предлагаемая тематика выпускных квалификационных работ охватывает широкий спектр вопросов в области управления персоналом. Структура и содержание выпускной квалификационной работы исходя из типового состава ее элементов (табл. 2.1) определяются студентом и руководителем индивидуально в процессе совместной работы.

Таблица 2.1

Типовой состав элементов выпускной квалификационной работы

Наименование элемента	Примерное содержание элемента	Примерное количество страниц
1	2	3
Титульный лист	Титульный лист ВКР должен быть подписан обучающимся, руководителем ВКР от кафедры, руководителем ВКР от организации (в случае выполнения ВКР по заявке организации), нормоконтролером, заведующим выпускающей кафедры.	1
Задание на выполнение выпускной квалификационной работы	Задание на выполнение ВКР включает перечень вопросов, подлежащих изучению и разработке в процессе выполнения ВКР, сроки выполнения ВКР. Подписывается обучающимся и руководителем ВКР.	1
Содержание	Содержание отражает окончательный вариант плана ВКР и включает развернутый перечень разделов и подразделов, включенных в ВКР с указанием их номеров страниц по тексту, а также введения, заключения, списка литературы и приложений.	1
Введение	Во введении обосновывается актуальность темы, ставятся цели и задачи исследования, указываются объект и предмет, методы и приемы исследования, определяется структура работы и приводится краткое содержание ее разделов.	1-3

1	2	3
Первая глава (теоретическая)	В первой главе основной части (теоретической) раскрываются теоретические аспекты и сущность тематики ВКР. Эта часть ВКР должна быть увязана с прикладной частью работы, служить теоретическим базисом проведения анализа состояния вопроса в конкретной организации, а также разработки рекомендации по планируемым изменениям в части решения задач управления персоналом.	25
Вторая глава (методическая)	Во второй главе основной части (методической) дается основное содержание проблемы с точки зрения подходов к ее разрешению, приводится систематизированный обзор инструментария и методик, отечественного и зарубежного опыта разрешения исследуемой проблемы.	25
Третья глава (проектно-исследовательская)	В третьей главе (проектно-исследовательской), которая носит практический и прикладной характер, окончательно раскрывается тема ВКР. Эта глава содержит информацию об исследуемой организации, а также анализ ее системы управления персоналом, трудовых показателей, оценку эффективности кадровой работы и эффективности использования персонала. Глава включает глубокий анализ состояния проблемы управления персоналом в конкретной области (в соответствии с выбранной тематикой). По каждому этапу анализа содержатся конкретные выводы. Результаты анализа служат основой для разработки и обоснования в ВКР конкретных управленческих решений для улучшения экономического состояния исследуемой организации и совершенствования системы управления персоналом. В частности, обосновываются предложения, обеспечивающие реализацию цели и задач ВКР.	25
Заключение	В заключении отражают полученные результаты: дают оценку степени достижения поставленной цели и выполнения соответствующих задач; проводят оценку степени и результативности разработанных рекомендаций и возможность их применения на практике; определяют дальнейшие направления развития темы.	2
Список использованных источников	В список использованных источников включают все источники, которые были использованы в работе и на которые делались ссылки (нормативно-правовые акты, специальная научная и учебная литература, профильная литература, в т.ч. оригинальная зарубежная, информационные ресурсы сети Интернет и др.). Число и характер источников в списке позволяют	не регламентируется

1	2	3
	судить о глубине изучения конкретной проблемы, документально подтверждают точность и достоверность приведенных в тексте заимствований: ссылок, цитат, информационных и статистических данных (не менее 40 проработанных источников, в том числе не менее 2 зарубежных на языке первоисточника).	
Приложения	В Приложениях размещают различные вспомогательные, дополняющие и иллюстрирующие содержание ВКР материалы (такие как: таблицы, рисунки, вспомогательные расчеты и другие информационные данные; положения, должностные инструкции, формы анкет, опросных листов и т.п.). Количество приложений не ограничивается.	не регламентируется

2.5 Оформление выпускной квалификационной работы

Выпускная квалификационная работа состоит из текстовой части, включенного в текст иллюстративного, знакового и графического аппарата (таблиц, формул, диаграмм, рисунков, графиков и т.п.), перечня использованной литературы и приложений.

Текстовая часть ВКР выполняется на листах стандартного формата А4 (210x297мм) с использованием одной стороны листа, с применением печатающих устройств ЭВМ. Допускается представлять иллюстрации, таблицы и распечатки с ЭВМ на листах формата А3 (297x 420мм).

Текст размещается на листах через 1,5 интервала на компьютерном принтере, шрифт стандартный – Times New Roman, размер 14. Сноски – размер 10, при соблюдении следующих размеров полей:

- левое – 30 мм;
- правое – 10 мм;
- верхнее – 25 мм;
- нижнее – 20 мм.

Выравнивание основного текста производят по ширине страницы.

Заголовки ВКР, слова: «ВВЕДЕНИЕ», «СОДЕРЖАНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ», «ПРИЛОЖЕНИЯ» пишутся прописными буквами без точки в конце. Последнее слово каждого заголовка соединяют отточием с соответствующим ему номером страницы в правом столбце содержания.

Заголовки глав следует располагать в ВКР в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Переносы слов в заголовках не допускаются.

Расстояние между заголовками и текстом должно быть равно 15 мм (одна пустая строка), такое же расстояние должно быть между заголовками.

Каждая глава должна начинаться с нового листа, параграф – продолжается по тексту.

Первой страницей ВКР является титульный лист, который оформляется на типовом бланке (*Приложение 5*).

На титульном листе номер страницы 1 и листе содержания номер страницы 2 не пишутся (но учитываются в нумерации).

Бланк «Задание» (*Приложение 6*) в ВКР не вшивается, его помещают в файл и вкладывают в работу после титульного листа.

Иллюстрации, таблицы, расположенные на отдельных листах, распечатки с ЭВМ включаются в общую нумерацию страниц работы. Лист формата А3 учитывается как одна страница.

Приложения нумеруются отдельно от основного текста, арабскими цифрами без точки в конце. Например, Приложение 1, Приложение 2.

Нумерация страниц в ВКР сквозная - от начала (титульный лист, на котором номер страницы не ставится) до конца. Страницы с рисунками и таблицами (если они вынесены на отдельные листы) нумеруются как обычные.

Приводимый в текстовой части графический материал (рисунки, таблицы) должен иметь наименование и быть пронумерован. Графический материал, приводимый по ходу текста, выполняется непосредственно на листах текстовой части или на отдельных вкладышах.

На включаемый в выпускную квалификационную работу графический материал и перечень использованной литературы должны быть ссылки в текстовой части. Располагать рисунки и таблицы следует сразу же (или рядом) за первым упоминанием о них в тексте, даже если они представлены на отдельных листах.

Все таблицы и рисунки должны иметь сквозную нумерацию и свое название. Порядковый номер таблицы служит для ее связи с текстом. Таблицы нумеруются арабскими цифрами. Номер таблицы должен состоять из номера главы и порядкового номера таблицы. Знак «№» перед порядковым номером и точку после него *не ставят* (например: Таблица 1.1).

Номер и название таблицы даются над ней (табл. 2.2), номер и название рисунка — под ним (рис. 2.2), точки в конце названий не ставятся.

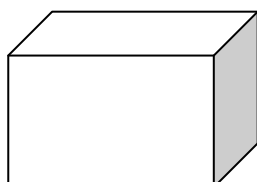


Рис. 2.2 Куб

Рисунками считаются схемы, диаграммы, формы документов, графики и т.п.

Таблица 2.2

Динамика показателей ... в ОАО «Мир»

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	Темп роста, %
1	2	3	4
1.			
2.			

Продолжение и окончание таблиц на следующей странице оформляются следующим образом:

Окончание (или Продолжение) табл. 2.2

1	2	3	4
3.			
4.			

Стиль изложения в работе должен быть академическим, без каких-либо отступлений и риторических вопросов, при этом речь должна идти от третьего лица. Так следует писать: «При проведении исследования были использованы следующие методы...» или «В работе (либо просто «были») получены следующие результаты...» и т.п.

Список литературы размещается после третьей главы (перед приложением). Источники приводятся в алфавитном порядке. Образцы оформления в зависимости от вида издания (книга под редакцией, авторская книга, статья и т.п.) приведены в *Приложении 7*.

Страницы работы должны быть переплетены, подшиты или скреплены каким-либо другим способом, а сама работа должна быть представлена в обложке.

К защите должны быть также оформлены: отзыв руководителя (*Приложение 8*) и рецензия на ВКР (*Приложение 9*).

При наличии у студента научных публикаций, грамот и сертификатов, демонстрирующих участие и победы на конкурсах и конференциях за период обучения по направлению «Управление персоналом», подтверждающие документы прикладываются к работе.

2.6. Сроки подготовки и порядок защиты выпускной квалификационной работы

Защита выпускных квалификационных работ проводится в соответствии с расписанием ГИА. Ей предшествует ряд этапов подготовки к процедуре защиты, срок выполнения которых целесообразно соблюдать (табл. 2.3):

Таблица 2.3

Сроки и этапы подготовки к процедуре защиты
выпускной квалификационной работы по направлению подготовки
38.03.03 «Управление персоналом»

Этапы, виды	Сроки выполнения	Форма контроля (документ)
1	2	3
Выбор студентом темы ВКР, согласование с научным руководителем	7 семестр	Заявление
Утверждение темы ВКР	Не позднее, чем за шесть месяцев до начала государственной итоговой аттестации	Приказ
Получение студентом задания, подписанного руководителем и утвержденного зав. кафедрой Управления персоналом	После подписания приказа	Задание
Написание и оформление ВКР	Не позднее, чем за месяц до первого государственного аттестационного испытания	Проверка руководителем всех материалов. Индивидуальные консультации
Предварительная защита ВКР	Не позднее, чем за 2 недели до установленной даты защиты.	Представление результатов на кафедре Управления персоналом. Решение заседания кафедры.
Проведение нормоконтроля ВКР	По графику	Подпись нормоконтролера на титульном листе
Проверка ВКР на объем заимствований	Окончательный вариант письменной работы в электронном виде должен быть представлен обучающимися на проверку системой «Антиплагиат» лаборанту кафедры не позднее, чем за неделю до намечаемой даты защиты	Заявление о самостоятельном характере выпускной квалификационной работы
Получение студентом отзыва научного руководителя	До первого государственного аттестационного испытания	Отзыв
Размещение работы на портале ВГУ	Не позднее, чем за неделю до намечаемой даты защиты	Контролирует загрузку студентами ВКР работник кафедры
Допуск зав. кафедрой Управления персоналом к защите	Не позднее, чем за одну неделю до защиты ВКР	Отметка на титульном листе ВКР

1	2	3
Представление готовой работы в ГАК: - ВКР (прошитая, сброшюрованная); - раздаточный материал и электронная презентация; - справка (акт) о внедрении; - отзыв руководителя ВКР и руководителя от организации; - копии публикаций результатов работы.	За неделю до защиты, но не позднее двух дней до защиты.	Включение секретарем ГАК работы студента в список для защиты
Защита ВКР перед государственной аттестационной комиссией	Согласно утвержденному графику	График проведения государственной итоговой аттестации
Результат защиты ВКР	В тот же день после оформления протокола заседаний ГЭК	Протокол заседания ГЭК, ведомость, зачетная книжка

Процедура защиты устанавливается председателем государственной экзаменационной комиссии (по согласованию с членами комиссии) и осуществляется в следующей последовательности:

1. Председатель государственной аттестационной комиссии: объявляет начало защиты выпускной квалификационной работы выпускника (его фамилию, имя, отчество, тему ВКР, фамилии, имена, отчества и звания научного руководителя и рецензента) и предоставляет слово секретарю комиссии.

2. Секретарь государственной аттестационной комиссии: докладывает о наличии необходимых документов, кратко характеризует выпускника с позиций его успеваемости, публикационной активности, выступлений на конференциях, участия в работе кружков и научных секций.

3. Секретарь государственной аттестационной комиссии: предоставляет слово выпускнику для доклада.

4. Выпускник: в течение 10 минут докладывает основные результаты работы с акцентом на собственные исследования, расчеты и результаты. Доклад сопровождается демонстрацией презентационных материалов.

5. Члены государственной аттестационной комиссии: задают вопросы выпускнику.

6. Выпускник: отвечает на вопросы членов государственной аттестационной комиссии.

7. Председатель государственной аттестационной комиссии: предоставляет слово научному руководителю, который дает характеристику содержания и качества ВКР, работы выпускника, затрагивает другие вопросы, касающиеся его личных характеристик (в случае отсутствия руководителя его письменный отзыв зачитывает секретарь).

8. Председатель государственной аттестационной комиссии: предоставляет слово секретарю для зачитывания отзыва рецензента, других материалов, представленных в государственную аттестационную комиссию.

9. Председатель государственной аттестационной комиссии: предоставляет слово желающим выступить из числа: а) членов ГАК, б) прочих присутствующих.

10. Каждый желающий: делает это в течение 2-3 минут.

11. Председатель государственной аттестационной комиссии: предоставляет слово выпускнику для ответа на замечания и завершающего выступления (не более 2-3 минут).

12. Председатель государственной аттестационной комиссии: благодарит всех присутствующих за участие в проведенной защите и объявляет следующую защиту.

По окончании всех запланированных на данное заседание защит государственная аттестационная комиссия проводит закрытое совещание, на котором определяются оценки по шкале «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно». Критерии оценки защиты выпускной квалификационной работы представлены в п. 2.6.

Процедура обсуждения устанавливается председателем государственной аттестационной комиссии. В спорных случаях рекомендуется вы-

носить решение простым большинством голосов членов государственной аттестационной комиссии. При равенстве голосов решающим является голос председателя государственной аттестационной комиссии.

Результат защиты объявляется в тот же день после оформления в установленном порядке протокола заседания государственной аттестационной комиссии, ведомости и вносятся в зачетную книжку. Каждое заседание государственной аттестационной комиссии завершается объявлением оценок по выпускным квалификационным работам, рекомендаций к опубликованию, дальнейшего обучения в магистратуре. Эта часть заседания комиссии является открытой.

2.7 Критерии оценки выпускной квалификационной работы

Оценка выпускной квалификационной работы осуществляется по следующим критериям (табл.2.4). Общая оценка складывается из оценки научного руководителя, на основе указанных выше критериев, выступления студента на защите, ответов на вопросы по теме работы. При спорных ситуациях окончательное решение принимает председатель ГЭК.

Таблица 2.4

Диагностическая шкала оценки выпускной квалификационной работы

Критерий	Оценка			
	«Отлично»	«Хорошо»	«Удовлетворительно»	«Неудовлетворительно»
1. Обоснованность решения проблемы исследования, анализ проблемы	решение проблемы обосновано полностью и тщательно, анализ проблемы полный	решение проблемы вполне обосновано, ее анализ недостаточно полный	решение проблемы обосновано частично, даны отрывочные сведения о проблеме исследования	решение проблемы не обосновано
2. Взаимосвязь решаемых задач	все части исследования взаимосвязаны и соотносены с более общей научной проблемой	решение задач взаимосвязано, но недостаточна связь с более общей науч-	решение задач в целом взаимосвязано, но наблюдается относительная изолированность	задачи исследования не решены, имеется фрагментарная связь между отдельными зада-

		ной пробле- мой	частей исследо- вания	чами и частями исследования
3. Уро- вень проведе- ния эмпириче- ского исследо- вания	очень высо- кий (методи- ки и уров- ень проведе- ния исследова- ния полностью соот- ветствуют его целям и задачам, количественное и качественное оценивание адек- ватно и точно, выборка репре- зентативна)	высокий (ме- тодики и уро- вень прове- дения иссле- дования в достаточной степени соот- ветствуют его целям и зада- чам, оцени- вание не вполне точ- ное, выборка репрезента- тивна)	средний (мето- дики и уровень проведения ис- следования не полностью со- ответствуют его целям и задачам, эмпирическое исследование проведено с на- рушением от- дельных процедур, вы- борка нерепре- зентативна)	низкий (методи- ки и уровень проведения ис- следования не соответствуют его целям и за- дачам, эмпири- ческое исследо- вание отсутст- вует)
4. Качест- во оформления ВКР	очень высокое (работа оформ- лена в полном соответствии с ГОСТом или имеется не более двух незначи- тельных откло- нений от ГОСТа)	высокое (имеется не более одного нарушения ГОСТА и двух откло- нений)	среднее (имеют- ся не более двух нарушений ГОСТА)	низкое (имеются грубые наруше- ния ГОСТа)
5. Высту- пление на за- щите ВКР	ясное, четкое из- ложение содер- жания, отсутст- вие противоречи- вой информации, демонстрация знания своей ра- боты и умения отвечать на во- просы	четкое изло- жение содер- жания, из- лишние крат- кое изложе- ние выводов, отсутствие противоречи- вой инфор- мации, де- монстрация знания своей работы и умения отве- чать на во- просы	пространное из- ложение содер- жания, фрагмен- тарный доклад с очень краткими или отсутст- вующими выво- дами, путаница в научных поня- тиях, отсутствие ответов на ряд вопросов	пространное из- ложение содер- жания, фрагмен- тарный доклад, в котором от- сутствуют вы- воды, путаница в научных поня- тиях, отсутствие ответов на ряд вопросов, де- монстрация от- сутствия знания своей работы

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ от 14 декабря 2015г. № 1461.

2. СТ ВГУ 2.1.02 – 2015 Система менеджмента качества. Государственная итоговая аттестация по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры. Общие требования к содержанию и порядок проведения.

3. СТ ВГУ 2.1.02.380303 Б – 2016 «Государственная итоговая аттестация. Структура и содержание государственных аттестационных испытаний по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

4. ГОСТ 7.0.5 — 2008 Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления

5. ГОСТ 7.1-2003 Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления

6. ГОСТ 7.80-2000 Библиографическая запись. Заголовок. Общие требования и правила составления

7. Итоговая аттестация по направлению подготовки «Управление персоналом»: учебное пособие /Под ред. Е.В. Михалкиной; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Издательство южного федерального университета, 2015. – 125 с.

8. Методика написания и защиты дипломных и курсовых работ по экономическим дисциплинам: практическое пособие для студентов-экономистов / А. А. Уваров. — М.: ЭКМОС, 2003. - 108 с.

9. Реферативные, курсовые и выпускные квалификационные работы / В.М. Гелецкий. — Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2011. - 152 с.

10. Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, государственного экзамена: Учеб. Пособие / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 506 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Перечни профильных периодических изданий, находящихся в областной универсальной библиотеке им. И.С. Никитина, библиотеке экономического факультета ВГУ⁶

Список журналов, поступающих в ВУОБ им. И.С. Никитина
(журналы содержат статьи по тематике «Управление персоналом»):

1. Вестник МГУ. Серии «Экономика» и «Менеджмент».
2. Мировая экономика и международные отношения.
3. Общество и экономика.
4. Экономист.
5. Проблемы теории и практики управления.
6. Регион: системы, экономика, управление.
7. Российская экономика: прогнозы и тенденции.
8. Российский экономический журнал.
9. Российское предпринимательство.
10. Россия: власть на местах.
11. Социальная защита.
12. Социально-экономические явления и процессы.
13. Стандарты и качество.
14. Человек и труд.
15. ЭКО.

Ознакомиться со статьями указанных журналов можно в читальном зале периодических изданий ВУОБ им. И.С. Никитина (2 этаж, комната 201).

⁶ Составлено по: Рисин И.Е. Методология и организация исследовательской деятельности: учебное пособие/И.Е. Рисин; Воронежский государственный университет. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2017. – 128 с.

**Список журналов, поступающих в читальный зал
экономического факультета ВГУ:**

1. АПК - экономика, управление.
2. Вестник МГУ. Серия: Экономика.
3. Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление.
4. Вестник Самарского государственного экономического университета.
5. Вестник Санкт-петербургского государственного университета.
Серия: Менеджмент.
6. Вестник Санкт-петербургского государственного университета.
Серия: Экономика.
7. Вестник Тамбовского государственного университета.
8. Вопросы статистики.
9. Вопросы экономики.
10. Журнал экономической теории.
11. Инвестиции в России.
12. Инновационный вестник - регион.
13. Менеджмент в России и за рубежом.
14. Мировая экономика и международные отношения (МЭМО).
15. Международная экономика.
16. Национальные проекты.
17. Общество и экономика.
18. Проблемы теории и практики управления.
19. Российский экономический журнал.
20. Российский журнал менеджмента.
21. Современная экономика.
22. США, КАНАДА: экономика, политика, культура.
23. Человек и труд.

24. Эксперт,
25. ЭКО.
26. Экономист.
27. Экономический журнал Высшей школы экономики.
28. Экономическая наука современной России.
29. Экономика, статистика, информатика.
30. Экономика: теория и практика.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3
Перечень научных публикаций кафедры управления
персоналом (за 2013-2018 год)

Научные издания (монографии)

1. Антипова Д.А. Трудовой инновационный потенциал персонала: структура, содержание и реализация в организации: монография / Д.А. Антипова. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2016. – 86 с.

2. Дуракова И.Б. Управление персоналом в России: история и современность: монография /под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 240 с.

3. Дуракова И.Б. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА – М, 2017. – 242 с.

4. Дуракова И.Б. Внутренний маркетинг персонала: факторы, стратегия, зарубежный опыт: монография/И.Б. Дуракова, И.В. Ковалева; Воронежский государственный университет. - Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2017. – 104 с.

5. Дуракова И.Б. Управление персоналом в глобальном мире: монография / И.Б. Дуракова; Воронежский государственный университет. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2016. – 134 с.

6. Дуракова И.Б. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: монография / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2016. – 284 с.

7. Дуракова И.Б. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография / И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. –154 с.

8. Дуракова И.Б. Экономико-статистический анализ, аудит и контроль в сфере управления персоналом. Исследование зарубежного опыта / И. Б. Дуракова и др. // Управление персоналом в России: теория, отечест-

венная и зарубежная практика. Кн. 2: монография / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 283 с.

9. Митина Н.Н. Контроллинг персонала: сущность, институционализация, принятие решений: монография / Н.Н. Митина. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2016. – 60 с.

10. Митина Н.Н. Региональные кластеры как форма инновационного развития экономики / Н.Н.Митина // Хозяйственный механизм социально-экономических систем в условиях конкуренции и стратегического выбора: коллективная монография. Ч.1 /Под ред. М. С. Санталовой/ - Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2014. - 217 с.

11. Стрыгина М.А. Законные интересы и их реализация в трудовом праве Российской Федерации: монография / М.А. Стрыгина. – Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2014. – 200 с.

12. Талтынов С.М.Работники старших возрастов в фокусе управления персоналом: теория и прикладные аспекты решения проблемы: монография /С.М. Талтынов, Е.В. Майер: Воронежский государственный университет. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2017. – 116 с.

Статьи в реферируемых научных журналах

13. Антипова Д.А. Инновационный потенциал персонала организации как ее конкурентное преимущество / Д.А. Антипова // Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». – 2014. – №2 .– С.125-130.

14. Антипова Д.А. Классификация факторов, влияющих на инновационный потенциал персонала//Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. - № 8 (56). – С.87- 97.

15. Дуракова И.Б. Моббинг в организации: причины, последствия, формирование базы для статистического анализа/И.Б. Дуракова//Современная экономика: проблемы и решения. – 2017. № 8 (92)

16. Дуракова И.Б. Экономико-статистический анализ в реализации стратегии маркетинга персонала /И.Б. Дуракова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2016. № 28 (310). С. 72-90

17. Дуракова И.Б. Формирование базы для экономического анализа результативности управления персоналом на уровне сотрудников организации/И.Б. Дуракова //Международный бухгалтерский учет. 2015. № 13(348). С.20-29.

18. Дуракова И.Б. Формирование базы для экономического анализа результативности управления персоналом на уровне сотрудников организации/И.Б. Дуракова //Экономический анализ: теория и практика.2015. № 13 (412). С. 68-76.

19. Зубарев Г.А. Трансформационное лидерство и вовлеченность как основа эффективного управления /Г.А. Зубарев//Современная экономика: проблемы и решения. – 2017. № 4 (88).С.59- 66.

20. Зубарев Г.А. Г.А. Организационная политика и манипуляции как источники власти в организации / Г.А. Зубарев // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. № 2 (74). С.41- 46.

21. Зубарев Г.А. Компетентностный подход в исследовании лидерства / Г.А. Зубарев //Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. - №6 (78). – С. 89- 96.

22. Зубарев Г. А. Кадровая политика организации: проблемы, разработки и оценки / Г. А. Зубарев // Современная экономика: проблемы и решения. – 2013. - №11 (47). – С. 122 – 130.

23. Исаева О.В. Процессный подход к формированию стратегии социального развития/О.В. Исаева//Регион: системы, экономика, управление. – 2017. № 1 (36). С. 76-81.

24. Исаева О.В. Инструментарий нечеткой логики в задачах отбора персонала/ О.В. Исаева //Современная экономика: проблемы и решения. – 2017. - № 1 (85). – С.22- 26.

25. Исаева О.В. Формирование и развитие корпоративной культуры самообучающейся организации: оценка эффективности / О.В. Исаева, Н.Н. Митина, Т.О. Толстых // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2017. Т.79. - № 1(71). - С.469-476

26. Каракулин А.Ю. Систематизация представлений о дефинициях развития персонала: классификация по признакам / А.Ю. Каракулин // Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». – 2014. – №3. – С.79-84.

27. Майер Е.В. Систематизация исследований по вопросам старения персонала: дефиниции и специфика использования в организации / Е.В. Майер // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2014. - №2. – С. 27-32

28. Митина Н.Н. Организационные субкультуры: предотвращение деструкций / Н.Н. Митина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2017. - № 1 (85). – с. 72- 79

29. Митина Н.Н., Кретова Н.Н. Особенности реализации маркетинга персонала в современных российских условиях / Н.Н. Митина, Н.Н. Кретова // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2017. Т.19. - № 2. - С. 88-96.

30. Митина Н.Н. Ценностная компонента организационной культуры на примере IT-компании / Н.Н. Митина // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. - № 8(80). - С.43-53.

31. Талтынов С.М. Проблемы удержания возрастных сотрудников в организации / С.М. Талтынов // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. - № 9 (81). – С. 72-79.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4
Перечень учебно-методических изданий кафедры управления персоналом (за 2013-2018 год)

1. Учебники

1. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова и др./ Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой - М.: ИНФРА-М, 2018.-570 с.

2. Учебные пособия

2. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 301 с.

3. Стадниченко Л.И. Психофизиология профессиональной деятельности: учебное пособие / Л.И. Стадниченко; Воронежский государственный университет.- Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2017.-93 с. (4,8 п.л.)

4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова.— 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016.— 360 с.

5. Дуракова И.Б. Инновации в управлении персоналом. Моделирование и организация собеседования. Задания для самостоятельной и аудиторной работы Ч.1:учеб.пособие / И.Б. Дуракова. – Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2013. – 26 с.

6. Зубарев Г.А. Организационное поведение: лекции, ситуации, тесты Ч.1 учеб.-практ. пособие / Г.А. Зубарев. - Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2013. – 27 с.

7. Кобцева Е.Н. Этика деловых отношений: практические задания, задания для самостоятельной работы, деловые игры, ситуации, тесты. Часть 1 и часть 2: учеб. пособие / Е.Н. Кобцева. - Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2015. – 37 с.

8. Митина Н.Н. Экономика персонала. Задания для самостоятельной и аудиторной работы: учеб. пособие/Н.Н. Митина. – 2017. – 32 с.

9. Митина Н.Н. Организационная культура. Задания для самостоятельной и аудиторной работы: учеб. пособие / Н.Н. Митина. - Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2015. - 36 с.

10. Психология управления: задания для самостоятельной и аудиторной работы / Л. И. Стадниченко. – Воронеж, 2016 – 28 с.

11. Стадниченко Л.И. Психофизиология профессиональной деятельности. Психофизиологическая оценка профессиональной деятельности учеб. пособие / Л.И. Стадниченко. - Воронеж: Изд-во Воронеж.гос.ун-та, 2013. – 21 с.

12. Стрыгина М.А. Институциональное обеспечение кадровой деятельности: учебное пособие / М.А. Стрыгина. - Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2014. - 23 с.

13. Талтынов С. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Рабочая тетрадь: задания для самостоятельной работы: учеб. пособие / С. М. Талтынов. — Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2014. - 24 с. (1,5 п. л.)

14. Талтынов С.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Задания для самостоятельной и аудиторной работы : учеб. пособие / С.М. Талтынов. – Воронеж: Изд-во Воронеж.гос. ун-та, 2013. – 24 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Форма титульного листа выпускной квалификационной работы

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Экономический факультет
Кафедра Управления персоналом

Тема

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»
Профиль «_____»

Допущено к защите в ГЭК _____._____.20__

Зав. кафедрой _____ И.Б. Дуракова, д.э.н., проф. ____ _20_
подпись

Обучающийся _____
подпись *расшифровка подписи*

Руководитель _____
подпись *уч. степень, уч. звание, расшифровка подписи*

Воронеж 20__

ПРИЛОЖЕНИЕ 6
Форма задания на выполнение
выпускной квалификационной работы

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Экономический факультет
Кафедра Управления персоналом

УТВЕРЖДАЮ
заведующий кафедрой

подпись, расшифровка подписи
__._.20__

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПОЛНЕНИЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
ОБУЧАЮЩЕГОСЯ _____

фамилия, имя, отчество

1. Тема работы

2. Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом,
профиль «_____»

3. Срок сдачи законченной работы __. __ 20__

4. Календарный план: (*строится в соответствии со структурой ВКР*)

№	Наименование разделов ВКР	Сроки выполнения	Примечание
	Введение		
	1.		
	1.1.		
	1.2.		
	...		
	2.		
	2.1.		
	2.2.		
	...		
	Заключение		
	Список использованных источников		
	Приложения		

Обучающийся

Руководитель

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Примеры библиографического описания (для составления списка использованных источников)

1. Книга под фамилией автора

Описание книги начинается с фамилии автора, если авторов у книги не более трех.

Один автор

Масааки И. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний/ И.Масааки.– М.: Альпина Паблишер, 2018. – 274с.

Два автора

Шарков Ф.И. Общая конфликтология: Учебник для бакалавров/ Ф.И. Шарков, В.И. Сперанский; под общ. ред. засл.деят. науки РФ Ф.И. Шаркова. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2016. – 240 с.

Три автора

Майклз Э. Война за таланты/Э.Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Эксельрод; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – 5-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 280 с.

2. Книга под заглавием

Описание книги начинается с заглавия, если она написана четырьмя и более авторами. На заглавие описываются коллективные монографии, сборники статей и т. п. Сведения, взятые не с титульного листа, заключаются в квадратные скобки.

Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / [под ред. П.Э. Шлендера]. -2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Вузовский учебник, 2010. -262с.

Управление персоналом: учебник / [под ред. И.Б. Дураковой]. – Москва : ИНФРА – М, 2018. – 570 с.

Если у книги четыре или более авторов, то после заглавия за косой чертой (/) в области ответственности приводится первый из них с добавлением [и др.].

Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/А.М. Руденко[и др.]. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. - 350 с.

3. Статья из журнала

Дуракова И.Б. Экономический контроль и аудит маркетинга персонала /И.Б.Дуракова // Кадровик.- 2012. -№ 4.- С. 95-102.

Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки/ Г.Пич, Э.Шерм // Проблемы теории и практики управления. -2001.- № 3.- С. 102 - 107.

Синявец Т.Д. Контроль и контроллинг персонала / Т. Синявец // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2006. - № 9. - С. 31-33.

Синявец Т.Д. Особенности управленческих решений в системе контроллинга персонала / Т.Д.Синявец // Вестник Омского университета. - 2005.- № 1. - С. 102–105.

4. Статья из газеты

В России модернизируют колледжи для устранения дефицита рабочих кадров//Российская газета.- 2018.- 5 марта.

Матвиенко В. Женщины не должны выбирать между семьей и карьерой /

В. Матвиенко // Парламентская газета. - 2018. - 7 марта.

Если газета имеет более 8 страниц, в описании приводится номер страницы, на которой помещена статья.

Козлов М. Очеловеченность человека / М. Козлов // Книжное обозрение. - 2013. - 4 июня. - С. 10.

5. Статья из продолжающегося издания

Трещевский Ю. И. Регион как институциональная система / Ю. И. Трещевский, Е. М. Исаева // Вестник Воронежского государственного университета. Сер. Экономика и управление. - Воронеж, 2012. - №1. - С. 81-88.

Леженин В. Н. Развитие положений римского частного права в российском гражданском законодательстве / В. Н. Леженин // Юридические записки. - Воронеж, 2015. - Вып. 11. - С. 19-33.

6. Статья из сборника

Зубарев Г.А. Трансформационное лидерство и вовлеченность в европейской модели EFQM/Г.А. Зубарев// В сборнике: Кадровый форум Черноземья: сборник статей десятого юбилейного кадрового форума Черноземья (Шестое международное заседание). Воронежский государственный университет, 2017. С.43-44

Талтынов С.М. Проблемы обучения работников старших возрастов/С.М. Талтынов// В сборнике: Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сборник материалов международного научно-практического семинара (четырнадцатое ежегодное заседание). Воронеж, 2017. С. 81-83

7. Нормативные акты

Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993г.) (с поправками от 30 декабря 2008 г., 5 февраля, 21 июля 2014 г.) // Гарант. - URL: <http://ivo.garant.ru/#/document/10103000/paragraph/14366:1>(дата обращения 11.03.2018)

Гражданский кодекс Российской Федерации часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ: (с изм. и доп.) //Гарант. - URL: <http://ivo.garant.ru/#/document/10164072/paragraph/521837163:1> (дата обращения 11.03.2018)

8. Авторефераты диссертаций

Михайлова А.В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук/А.В. Михайлова – Москва, 2006. – 22 с.

9. Библиографическое описание ресурсов из Internet

Архангельская Е. Девушка на миллиард: как бывшая сотрудница ЕУ возглавила инвестфонд/ Е. Архангельская// РБК электрон. журн. - 2016. - № 11. - URL: <https://www.rbc.ru/magazine/2016/11/580770769a7947ec0550ce25>(дата обращения: 11.03.2018).

Эмма Сеппала, Джулия Моллер. В зоне риска: кто и почему выгорает на работе.- URL: <http://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/p25961/#ixzz59T3TnL34> (дата обращения: 11.03.2018).

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Форма отзыва на выпускную квалификационную работу

ОТЗЫВ

научного руководителя на выпускную квалификационную работу _____,
фамилия, имя, отчество
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»,
программе _____
на тему «_____»

В отзыве должны быть отражены:

1. Общая характеристика работы.
2. Актуальность темы.
3. Соответствие темы работы ее содержанию, полнота раскрытия темы.
4. Степень изучения источников и передового опыта в соответствующей сфере.
5. Теоретический уровень исследования, новизна и практическое значение выводов.
6. Недостатки работы.
7. Рекомендации по дальнейшему использованию результатов работы: их опубликование, внедрение в образовательный процесс и т.д. Общий вывод.
8. Оценка по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»

Руководитель работы, должность,

уч. степень, уч. звание _____ *расшифровка подписи*

Подпись

___.___ 20__

ПРИЛОЖЕНИЕ 9
Форма рецензии на выпускную квалификационную работу

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу _____,
фамилия, имя, отчество
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»,
программе _____
на тему «_____»

В рецензии должны быть отражены:

1. Общая характеристика темы, ее актуальность и значение.
2. Глубина раскрытия темы.
3. Характеристика использованных материалов и источников (литература, данные промышленных предприятий, материалы ведомств, статистические данные), объем, новизна.
4. Научное и практическое значение выводов ВКР, возможность использования их внедрения.
5. Качество литературного изложения, стиль, логика.
6. Качество оформления работы (в том числе, библиографии, рисунков, таблиц).
7. Общая оценка ВКР по шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»

Рецензент _____ должность, уч. степень, уч. звание

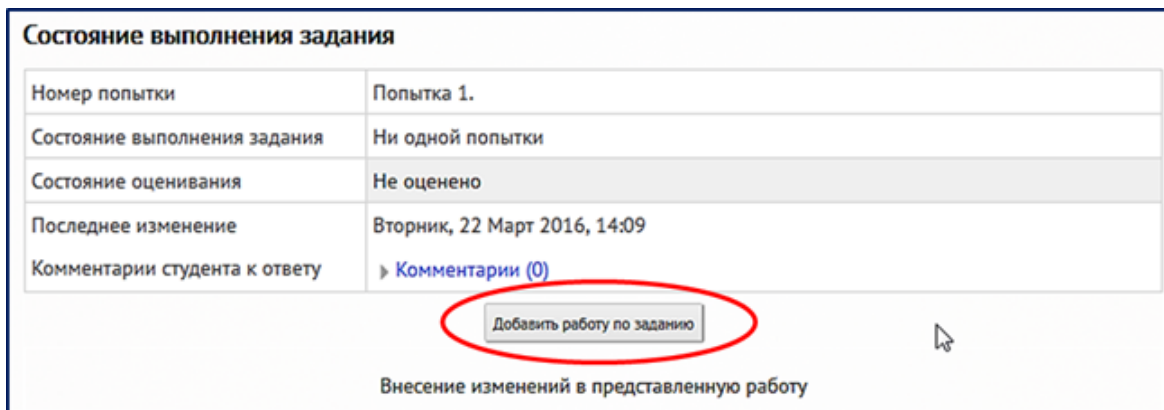
Подпись, расшифровка подписи

___.___ 20__

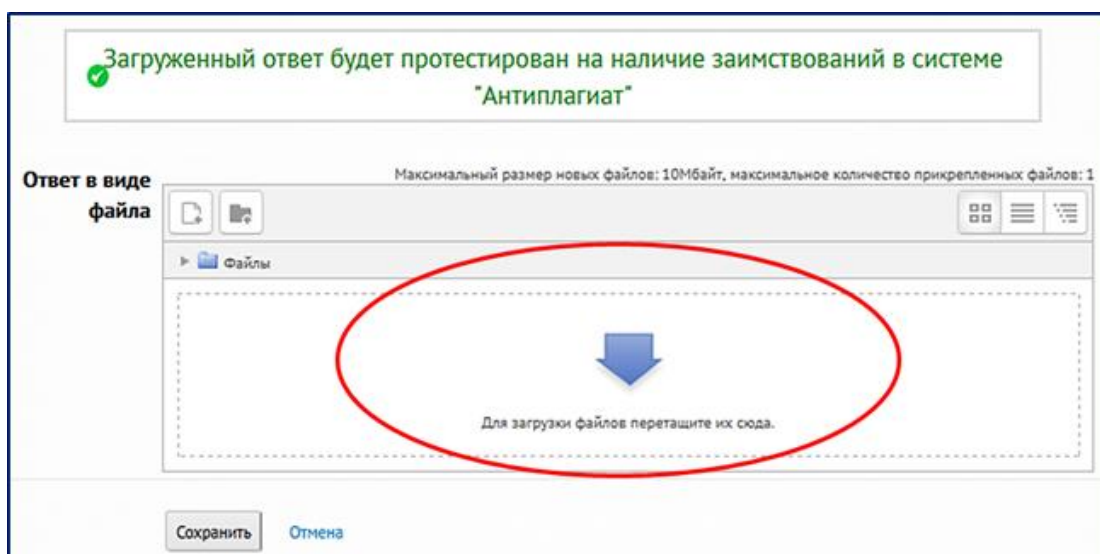
ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Инструкция для загрузки ВКР на портал ВГУ

При выборе пункта «Выпускные квалификационные работы. 20**-** учебный год» в нижней части открывшейся страницы следует нажать кнопку «Добавить работу по заданию».



На открывшейся странице загрузка файла ВКР осуществляется путем перетаскивания этого файла мышкой с нажатой левой клавишей из папки на своем компьютере в область, указанную на следующем рисунке.



После переноса файла ВКР в область загрузки следует нажать кнопку «Сохранить». До нажатия студентом на этой странице кнопки «Отправить работу (завершить задание)» работа считается находящейся в состоянии «Черновик». В этом состоянии у студента имеется возможность замены загруженного файла. Например, при необходимости доработки ВКР после получения неудовлетворительного результата проверки ее в системе «Антиплагиат». Для того

чтобы заменить загруженный файл студенту следует нажать кнопку «Редактировать представленную работу». Разрешено производить до 5-ти замен файла ВКР. Для того чтобы представить работу окончательно уже для ее оценивания, студент должен нажать кнопку «Отправить работу (завершить задание)». После нажатия этой кнопки в открывшемся окне (см. следующий рисунок) студент должен поставить галочку подтверждения им того, что он предупрежден о том, что загруженный им текст будет протестирован на наличие заимствований в системе "Антиплагиат", а также о том, что в случае обнаружения в его работе умышленного использования средств, препятствующих автоматическому распознаванию заимствований, работа будет снята с рассмотрения.

Моя домашняя страница → ВКР 2015-16

Отправить работу (завершить задание)

ПОДТВЕРЖДАЮ, что я предупрежден о том, что загруженный текст будет протестирован на наличие заимствований в системе "Антиплагиат", а также о том, что в случае обнаружения в работе умышленного использования средств, препятствующих автоматическому распознаванию заимствования, работа будет снята с рассмотрения.

Вы уверены, что хотите представить свою работу для оценивания? Вы больше не сможете изменить свой ответ.

Обязательные для заполнения поля в этой форме помечены *.

После установки галочки согласия и нажатия кнопки «Продолжить» работа из состояния «Черновик» перейдет в состояние «Представлено для оценивания». При этом студент теряет возможность замены им представленного файла.

В исключительных случаях, при соответствующем обосновании, работник кафедры, контролирующей загрузку студентами ВКР, может перевести работу студента обратно в состояние «Черновик», чтобы дать студенту возможность заменить файл.

ПОДГОТОВКА К ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ
АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.
ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА
ПО НАПРАВЛЕНИЮ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

УЧЕБНО–МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Составители:

Дуракова Ирина Борисовна

Митина Наталья Николаевна

Исаева Ольга Витальевна

Редактор Т.Д.Бунина

Воронежский государственный университет

Отпечатано на множительной технике экономического факультета ВГУ

394068, г.Воронеж, ул.Хользунова, 42В

Заказ № 852

Тираж 5 экз.