

Негосударственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

Российская международная академия туризма
Псковский филиал

Олехнович Н.Е.
Красотина Е.В.

ДИПЛОМНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Методические указания для студентов
специальности 080505 «Управление персоналом»

Псков
2009

Олехнович Н.Е., Красотина Е.В.

Дипломное проектирование. Методические указания для студентов специальности 062100 «Управление персоналом»

Методические указания разработаны для студентов очной и очно-заочной форм обучения. В методических указаниях рассмотрена цель и задачи дипломного проектирования, изложены основные положения и требования к содержанию и оформлению дипломного проекта. Методические указания позволяют обеспечить единство требований, предъявляемых к содержанию, качеству и оформлению дипломных проектов.

Рекомендовано к изданию решением учебно-методического совета Псковского филиала РМАТ от протокол №

Содержание

1.	Введение	3
2.	Общие положения	4
3.	Структура дипломного проекта	6
4.	Содержание дипломного проекта	7
5.	Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом	10
6.	Оформление дипломного проекта	32
7.	Подготовка дипломного проекта и организация его защиты	42
8.	Приложения	46

1. Введение

Дипломное проектирование является завершающим этапом процесса обучения. При подготовке дипломного проекта студент должен показать свои способности и возможности решения реальных проблем управления персоналом, используя полученные за годы обучения знания. Выполнение дипломного проекта предполагает творческое развитие студентом тематики и разделов дипломного проекта. Выпускная квалификационная работа – дипломный проект должна показывать навыки практического анализа проблем управления, расчета и разработки проекта совершенствования управления.

В методических указаниях рассмотрены цель и задачи дипломного проектирования, формирование тем дипломных проектов, их содержание, экономическая и социальная эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом, требования к оформлению дипломного проекта, а также подготовка дипломного проекта и организация его защиты.

2. Общие положения

Главной целью дипломного проектирования является дальнейшее углубление и специализация знаний и навыков студентов в области управления персоналом в условиях практического решения реальных управленческих проблем.

Целями дипломного проектирования также являются:

- систематизация, закрепление и расширение теоретических знаний и практических навыков по специальности;
- отработка студентом навыков научно-исследовательской работы;
- более глубокое изучение студентом методов аналитической и проектной работы по формированию организационно-экономических систем;
- формирование обоснованных рекомендаций, выводов и предложений по решению конкретных проблем, рассматриваемых в проекте.

Для успешного выполнения дипломного проекта студенту необходимо:

- иметь глубокие знания в области менеджмента, планирования, технологии и экономики предприятия, проблем развития управления определенными объектами и подсистемами и руководствоваться ими при решении задач проекта;
- владеть научными методами управления персоналом, принципами организации управления персоналом и навыками их самостоятельного использования при выполнении дипломного проекта;
- владеть методами научного исследования, в том числе системного анализа и проектирования, экономико-математического моделирования;
- уметь использовать современные средства вычислительной техники в процессе как выполнения исследований, так и выполнения дипломного процесса;
- свободно ориентироваться при подборе различных источников информации и уметь работать со специальной литературой;
- уметь логично и научно обоснованно формировать теоретические и практические рекомендации;

- соответствовать современному уровню научных разработок, методическим положениям и рекомендациям по управлению персоналом, отраженным в соответствующей литературе.

При выборе темы дипломного проекта необходимо сохранять преемственность между ней и темами выполненных курсовых проектов, что обеспечивает глубокое, последовательное и всестороннее изучение студентами наиболее актуальных вопросов совершенствования системы управления персоналом. Выбранные студентами темы уточняются в соответствии с базами преддипломной практики и согласуются с руководителями.

Приведенная в приложении тематика дипломных проектов является примерной. Она требует обязательного уточнения применительно к конкретной организации, на базе которой будет выполняться дипломный проект. Предлагаемая тематика не исключает возможности выполнения проекта по проблемам, предложенным студентом.

При выборе темы необходимо учитывать, в какой мере разрабатываемые вопросы обеспечены исходными данными, литературными источниками, соответствуют индивидуальным способностям и интересам студента.

Выполнению дипломного проекта предшествует преддипломная практика продолжительностью восемь недель, предназначенная для сбора, обработки и обобщения эмпирического материала по теме дипломного проекта.

Дипломный проект выполняется студентом самостоятельно при методическом руководстве выпускающей кафедры. За объективность, научную достоверность и обоснованность содержащихся в дипломном проекте оценок, выводов и предложений, эффективность разработанных мероприятий, а также за правильность и корректность приведенных аналитических и статистических данных несет ответственность студент – автор дипломного проекта.

3. Структура дипломного проекта

Предлагается следующая структура дипломного проекта.

Структура дипломного проекта

Наименование раздела дипломного проекта	Примерное кол-во страниц
Титульный лист	-
Лист задания	-
Оглавление	-
Введение	3
Теоретическая часть (Глава 1)	20
Выводы по Главе 1	-
Аналитическая часть (Глава 2)	30
Выводы по Главе 2	-
Проектная часть (Глава 3)	40
Выводы по Главе 3	-
Заключение	5
Список литературы	2
Приложения	-
Итого	90-106

Указанные выше основные разделы дипломного проекта имеют определенное внутреннее содержание. Требования к этому содержанию приведены в следующем разделе.

4. Содержание дипломного проекта

Требования к содержанию дипломного проекта приведены ниже.

Введение. Приводятся:

- 1) актуальность выбранной тематики;
- 2) цели и задачи, которые намечается реализовать в дипломном проекте;
- 3) объект и предмет исследования,
- 4) содержание проекта, обусловленное решением поставленных задач.

1 глава: Теоретическая часть (в конкретном дипломном проекте должна иметь свое название).

В этом разделе необходимо:

- дать теоретическую характеристику рассматриваемых вопросов с формулировкой проблем;
- дать характеристику степени проработанности проблем в литературных источниках (монографиях, журнальных и газетных статьях, материалах конференций и т.п.), а также уровня ее реализации в практике работы организаций;
- наметить пути решения проблемы;
- определить сущность исследуемой проблемы, обобщить опыт (как положительный, так и негативный) реализации рассматриваемой проблемы в деятельности отечественных и зарубежных организаций, например, по методическому обеспечению, степени проработки организационного, экономического, правового механизма реализации проблемы;
- определить, какие процессы (организационные, экономические, социальные) составляют основу рассматриваемой проблемы;
- выделить состав и краткое содержание принципов и методов реализации изучаемой проблемы на практике;
- указать, какое место занимает рассматриваемая проблема в сложившейся системе управления организации.

2 глава: Аналитическая часть (в конкретном дипломном проекте должна иметь свое название).

Краткая характеристика исследуемого объекта. Здесь приводится историческая справка, характеризующая объект исследования, рассматриваются основные показатели его деятельности. Дается характеристика выпускаемой продукции или оказываемых услуг, нормативно-правовую базу, регулиующую развитие объекта исследования, организационной структуры и кадрового состава, а также рассчитываются *показатели состояния и движения кадров.*

Данный раздел должен содержать формулировку конкретных проблем, выявленных в процессе анализа объекта, описание алгоритма действий по их решению, В данном разделе следует описать все недостатки, выявленные при анализе состояния изучаемой вами проблемы по теме дипломного проекта.

3. Проектная часть (в конкретном дипломном проекте должна иметь свое название). Проектная часть представляет собой взаимосвязанный комплекс проектных мероприятий, состав которых определяется темой дипломного проекта. Проектные мероприятия должны вытекать, прежде всего, из результатов анализа и быть направлены на устранение недостатков, выявленных в аналитической части дипломного проекта.

Проектные предложения должны быть направлены на решение следующих проблем: формирование системы целей, разработка состава функций и структуры исследуемой системы или объекта, совершенствование кадрового, информационного, технического, нормативно-методического, правового и делопроизводственного обеспечения технологических процессов обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений по теме дипломного проекта.

Разработка оргпроекта предполагает создание комплекта проектной документации. По каждому проектному мероприятию даются его логическое и расчетное обоснование, комплект разработанной рабочей документации с описанием содержания и порядка ее использования.

В состав проектной документации могут также входить: методические положения, рекомендации, инструкции по отдельным направлениям управления персоналом, а также сетевые графики, различные регламенты и нормативы, квалификационные требования.

Неотъемлемой составной частью проекта является оценка его экономической и социальной эффективности.

4. Заключение. Здесь формулируются выводы по проделанной работе, характеризующие степень решения тех задач, которые ставились при разработке дипломного проекта.

5. Литература. После заключения приводится перечень использованной литературы.

Работа с литературой является неотъемлемой составной частью как научных исследований, так и практических разработок.

6. Приложения. Здесь приводятся расчетные материалы (при значительном объеме вычислительных работ по проекту); формы документов, отражающих анализ производства и управления; рабочая проектная документация (положения, должностные инструкции, штатные расписания, формы документов и т.д.), а также другие материалы, использование которых в тексте расчетно-пояснительной записки перегружает ее и нарушает логическую стройность изложения.

5. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом

Экономическая эффективность проектов совершенствования системы управления персоналом рассматривается и оценивается в нескольких аспектах:

- финансовом (окупаемость вложения средств);
- производственном (укомплектованность кадрового состава);
- косвенной эффективности (снижение текучести кадров).

Оценка эффективности программ совершенствования системы и процессов управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации. Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. Например, к числу позитивных можно отнести обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые услуги) и т.д. К числу предотвращения отрицательных моментов можно отнести, например, ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.), ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования систем управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться данными рекомендациями и литературой, указанной в Приложении.

5.1. Оценка результатов труда персонала организации

Пример:

На крупном предприятии существует отдел маркетинга, в котором работает 8 человек. Для повышения эффективности их труда руководство предприятием решило провести аттестацию специалистов данного отдела для

выявления деловых качеств работников с целью служебного продвижения и повышения квалификации.

Перед отделом кадров предприятия были поставлены следующие задачи:

1). Оценить профессиональные и личностные качества сотрудников отдела маркетинга.

2). Оценить сложность и уровень квалификации выполняемых специалистами работ.

3). Провести оценку результатов труда и дать комплексную оценку этих результатов для определения деловых качеств работников отдела маркетинга.

4). По итогам комплексной оценки разработать предложения по премированию сотрудников данного отдела, обосновать уровень изменения должностных окладов, определить рациональное использование специалистов отдела и предложить формы и методы работы специалистов.

Для оценки деловых качеств специалистов, основанных на фактах, необходимо:

1). дать характеристику самого специалиста

2). определить вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет

3). дать оценку конкретных результатов его деятельности.

Оценка специалиста будет производиться на основе комплексного показателя, который объединяет в себе две частные оценки. Первая часть определяет показатели, которые характеризуют специалиста по степени развития профессиональных и личных качеств работника ($П$), определяет уровень квалификации ($К$). Вторая часть сопоставляет результаты труда специалиста ($Р$) во взаимосвязи с уровнем сложности выполняемых работ ($С$).

Комплексная оценка будет рассчитываться по следующей формуле:

$$Д = ПК + РС,$$

где D – комплексная оценка.

Все показатели для расчета выражаются в долях единиц.

Таблица 5.1.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга

№ п/п	Должность, Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по спец.(лет)	Степень проявления признаков, определяющих рез-ты труда		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1.	Начальник отдела	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	высшее	12	1,25	1,0	1,25
2.	Зам. начальника отдела	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	высшее	18	1,0	1,25	1,25
3.	Ведущий специалист	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	высшее	10	1,25	1,25	1,0
4.	Специалист I категории (экономист)	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	0,75	высшее	15	1,25	1,0	1,0
5.	Специалист II категории	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
6.	Специалист	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконч. высшее (V курс)	3	1,0	1,0	0,75
7.	Специалист	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконч. высшее (IV курс)	3	1,25	1,75	1,0
8.	Специалист	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Решение:

1). Расчет оценки профессиональных и личных качеств специалиста (Π)

$$\Pi = \sum_{i=1}^n d_{ij} x_i ;$$

где i - порядковый номер признака ($i = 1, 2, 3 \dots n$)
(для руководителя $n = 5$, для специалиста $n = 6$)

j - уровень (степень) проявления признака ($j = 1, 2, 3$)

d_{ij} - количественная мера признака у работника

x_i - удельная значимость признака в общей оценке (доли единицы)

При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего – 0,75.

Таблица 5.2.

**Оценка по всей совокупности признаков,
определяющих профессиональные и личностные качества специалиста**

№ п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1.	2	3	4	5	6
		$\frac{гр.4+5+6}{3}$	гр.3x0,75	гр.3x1,0	гр.3x1,25
1.	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,29	0,34	0,42
2.	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3.	Способность четко организовать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4.	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5.	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6.	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21
	ИТОГО	1,0			

1 признак - 1,25 4 признак - 1,0
 2 признак - 1,0 5 признак - 1,0
 3 признак - 1,25 6 признак - 0,75

$$П = 0,42 + 0,17 + 0,15 + 0,10 + 0,10 + 0,13 = 1,07$$

Сумма этих оценок составит общую оценку профессиональных и личностных качеств оцениваемого специалиста.

Таблица 5.3.

Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные качества руководителя

№ п/п	Признаки профессиональных и личностных качеств	Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1.	2	3	4	5	6
			гр.3x0,75	гр.3x1,0	гр.3x1,25
1.	Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, нормативных документов, широта профессионального кругозора	0,27	0,2	0,27	0,34
2.	Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры по отклонению	0,23	0,17	0,23	0,29
3.	Способность практически организовать работу коллектива, распределение работы между подчиненными для решения поставленных задач, координация и контроль за работой сотрудников	0,13	0,1	0,13	0,16
4.	Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение труда, рост квалификации, освоение новых технологий, умение создавать в коллективе морально-психологический климат, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о подчиненных	0,12	0,09	0,12	0,15
5.	Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений	0,25	0,19	0,25	0,31
	ИТОГО	1,0			

5.2. Расчет оценки уровня квалификации работников (*K*)

Для оценки *K* принимается единый набор признаков, относящимся ко всем категориям работников предприятия:

- 1). уровень специального образования
- 2). стаж работы по специальности.

По уровню образования все работники распределяются на 2 группы:

1 группа – работники, имеющие среднее специальное образование

2 группа – работники, имеющие высшее или незаконченное высшее образование.

Соответственно, если работник попадает в первую группу, ему присваивается количественная оценка 1, а если работник попадает во вторую группу, количественная оценка будет равна 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на 4 группы.

Таблица 5.4.

Оценка уровня квалификации

№ группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности у работников, имеющих образование (годы)	
		1 группа – среднее специальное образование	2 группа – высшее и незаконченное высшее образование
1	0,25	0 – 9	0 – 9
2	0,50	9 – 13, свыше 29	9 – 17, свыше 29
3	0,75	13 – 17, 21 – 29	17 – 25
4	1,0	17 – 21	26 – 29

Оценка уровня квалификации определяется по формуле

$$K = \frac{(ОБ + СТ),}{3}$$

где *ОБ* – оценка образования (*ОБ* = 1; 2)

СТ – оценка стажа работы по специальности (*СТ*=0,25; 0,50; 0,75; 1,0)

3 – постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы

Пример:

Работник – экономист Смирнова О.А. имеет высшее образование; стаж работы в должности экономиста 15 лет.

$$K = \frac{(2 + 0,50)}{3} = 0,83$$

Уровень квалификации экономиста Смирновой составляет 0,83.

5.3. Расчет оценки сложности выполняемых работ (С)

Для оценки C по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) устанавливаются значения, обусловленные постепенным усложнением работ.

Таблица 5.5

Средние коэффициенты сложности работ

№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1.	Руководитель отдела	1,0
2.	Зам. руководителя	0,89
3.	Ведущий специалист	0,8
4.	Специалист I категории	0,68
5.	Специалист II категории	0,57

4. Расчет оценки результатов труда (P)

Для определения величины P производится оценка уровня проявления каждого из перечисленных признаков:

- количество выполняемых плановых и внеплановых работ
- качество выполняемых работ
- соблюдение сроков выполняемых работ

Каждый признак имеет 3 уровня проявления и оценки по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню, его количественная оценка = 1, выше среднего = 1,25, ниже среднего = 0,75.

Оценка P определяется также, как и Π .

Пример:

При оценке экономиста Смирновой О.А. выявлены признаки результатов труда следующих уровней.

Таблица 5.6

Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№ п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимость признака в общей оценке	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	4	5	6
			гр.3 x 0,75	гр.3 x 1,0	гр.3 x 1,25
1.	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2.	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3.	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375
		1,0			

- количество выполненных работ = 1,25
- качество выполненных работ = 1,0
- соблюдение сроков выполнения работ = 1,0

$$P = 0,375 + 0,40 + 0,30 = 1,075$$

Оценка результатов труда экономиста Смирновой О.А. составила 1,075.

5.5. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников (*Д*)

Комплексная оценка *Д* получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки:

- профессиональных и личностных качеств
- уровня квалификации
- сложности работ результатов труда

$$Д = РС + ПК$$

$$Д = 1,07 + 0,83 + 1,075 + 0,68 = 1,619,$$

где $П = 1,07$

$$К = 0,83$$

$$С = 0,68$$

$$Р = 1,075$$

5.6. Оценка текучести кадров и абсентеизма¹

Пример:

Необходимые данные и постановка задачи.

Определить коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников на предприятии по данным баланса численности работников.

1. Списочный состав на начало года – 680 чел.

2. Принято в течение отчетного периода, всего – 270 чел.

В том числе:

выпускников учебных заведений – 64 чел.

перевод с других предприятий – 20 чел.

направлены органами по трудоустройству – 16 чел.

приняты самим предприятием – 170 чел.

3. Выбыло в течение отчетного периода – 320 чел.

В том числе по причинам:

перевод на другие предприятия – окончание
срока договора – 67 чел.

переход на учебу, призыв в вооруженные силы,
уход на пенсию и другие причины – 62 чел.

по собственному желанию – 150 чел.

уволены по сокращению штатов – 30 чел.

уволены за прогулы и нарушение трудовой дисциплины – 11 чел.

4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода (стр.1 + стр.2 – стр.3) - 630 чел.

5. Число работников, состоящих в списках предприятия весь отчетный период - 90 чел.

6. Среднесписочное число работников (стр.1 + стр.4/2) – 655 чел.

¹**Абсентеизм** трудовой – англ. *absenteeism* – обозначение частоты и типа отсутствия индивидов на рабочем месте в данный период времени, вызванное разными причинами.

Коэффициент текучести кадров (K_m) %

$$K_m = P_6 / P_n \times 100,$$

где P_6 – численность работников, уволенных по собственному желанию за прогулы и нарушение трудовой дисциплины
 P_n – списочное число работников на начало периода

$$K_m = \frac{(150 + 11)}{680} \times 100 = 0,83$$

Коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии (K_y)

$$K_y = \frac{1 - P_{сж}}{P_{ср}},$$

где $P_{сж}$ – число работников, выбывших с предприятия по собственному желанию
 $P_{ср}$ – среднесписочная численность работников на предприятии

$$K_y = \frac{1 - 150}{655} = 0,771$$

Ответ: коэффициент текучести кадров на предприятии – 23,7%, коэффициент удовлетворенности – 0,771.

Коэффициент интенсивности текучести кадров ($K_{u.m}$)

$$K_{u.m} = \frac{P_{6i}}{P_i} \times 100,$$

где P_{6i} – доля i -той категории работников в числе выбывших по причинам текучести
 P_i – доля этой же категории работников в структуре работающих на предприятии

Пример:

Исходные данные и постановка задачи.

В числе выбывших с предприятия по причине текучести 22% составляют лица в возрасте до 23 лет. Доля этих работников в структуре работающих составляет 12%. Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи.

Решение:

$$K_{u.m} = \frac{P_{6i}}{P_i}$$

$$K_{u.m} = \frac{22}{12} = 1,83$$

Коэффициент показывает, что интенсивность текучести на предприятии среди молодежи до 23 лет в 1,83 раза выше средней интенсивности текучести на предприятии.

5.7. Коэффициент абсентеизма² на предприятии

Пример:

Исходные данные и постановка задачи.

1). Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны следующие данные о календарном фонде времени (чел./час).

Отработано, всего – 894 240

В том числе:

очередные отпуска	-	72320
учебные отпуска	-	1768
отпуска в связи с родами	-	2832
болезни	-	46112
прочие неявки, разрешенные законодательством	-	8160
неявки с разрешения администрации	-	1056
прогулы	-	1784
простои	-	7120
праздничные и выходные дни	-	383064

Решение:

$$\text{Показатель абсентеизма (A), \%} \quad A = \frac{P_n}{P} \times 100 ,$$

где P_n – общее число часов, пропущенных работниками в течение года по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и простоев

$$A = \frac{46112 + 8160 + 1056 + 1784}{894240} \times 100 = 6,4\%$$

Коэффициент абсентеизма показывает, что 6,4% производительного времени теряется в течение года из-за отсутствия работников на рабочем месте.

² Коэффициент абсентеизма – отношение числа дней неявки на работу к общему числу рабочих дней

5.8. Оценка эффективности проекта введения должности специалиста по найму

Пример:

В малом предприятии работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор, который тратит 15% фонда полезного времени на эту работу.

При анализе предприятия установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что ему необходим специалист по найму персонала.

Данные предприятия:

Доходы составляют 100000 руб. в год

Расходы – 70000 руб. в год

Единовременные затраты – 25000 руб. в год

Полезный фонд рабочего времени директора – 1920 час. в год

Предполагаемая зар. плата специалиста по найму – 6000 руб. в мес.

Единый социальный налог на заработную плату – 35,6%

Определить экономическую эффективность введения должности по найму.

Решение:

1). Определим годовую экономию времени директора от введения должности специалиста по найму:

$$1920 \times 0,15 = 288 \text{ часов}$$

2). Доход, приносимый директором за 1 год:

$$100000 \times 0,3 = 30000 \text{ руб.}$$

3). Доход, приносимый директором за 1 час работы:

$$30000 / 1920 = 15,625 \text{ руб./час}$$

4). Дополнительный доход, который принесет директор при введении должности специалиста по найму, составит: $15,625 \times 288 = 4500 \text{ руб.}$

5). В связи с наймом специалиста организация понесет дополнительные затраты на величину заработной платы специалиста и ЕСН на нее:

$$6000 \times 12 + 6000/12 \times 0,356 = 97632 \text{ руб.}$$

б). Доходность проекта представляет собой отношение суммарного дохода к суммарным затратам - индекс доходности инвестиций (ИД):

$$ИД = \frac{(100000 + 4500)}{(70000 + 25000 + 97632)} = \frac{104500}{192632} = 0,54$$

Выводы: Поскольку доходность меньше 1, то проект считается экономически невыгодным. Затраты на оплату труда специалиста по найму превысят дополнительный доход от деятельности директора.

5.9. Определение экономической эффективности внедрения проекта обучения персонала малого предприятия

Пример:

Директор малого предприятия, которое занимается выпуском дорогостоящих изделий, собирается перейти на выпуск более дорогих изделий с применением новых технологий и оборудования.

Для этого необходимо закупить новое оборудование на кредит, полученный в банке, и обучить специалистов предприятия.

Постановка задачи.

Определить экономический эффект перехода на выпуск новой продукции с учетом расходов на приобретение оборудования и обучение персонала.

Решение:

Таблица 5.7.

Исходные данные по предприятию

№ п/п	Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1.	Количество специалистов, чел.	10	10	10
2.	З/плата 1 рабочего, руб. в мес.	8000	9000	10000
3.	ЕСН на З/плату, %	26,2	26,2	26,2
4.	Количество выпускаемых изделий, шт. в год	20	23	25
5.	Цена 1 изделия, руб.	100000	120000	130000
6.	Прочие текущие расходы, руб. в год	500000	600000	650000
7.	Единовременные расходы, руб. в год	250000	150000	150000

8.	Уровень инфляции, % в год	14	14	14
9.	Процентная ставка по кредиту в банке, % в год	15	15	15

Составим схему доходов и расходов предприятия.

Таблица 5.8.

Доходы и расходы предприятия

№ п/п	Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1.	Доходы, руб.	200000	2760000	3250000
2.	Расходы текущие, руб.	1711520	1962960	2164400
3.	Единовременные расходы, руб.	250000	150000	150000
4.	Итого расходы	1961520	2112960	2314400

а). доходы организации от реализации продукции определяем по табл. № 5.7.(стр.4 x стр.5).

б). текущие расходы рассчитываем по табл.№ 5.7.(стр.2 x стр.1 x 12 мес.) + (стр.2 x стр.1 x 12мес. x 26,2) + стр.6.

в). единовременные расходы равны стр. 7 в табл. № 5.7.

г). итого расходы равны сумме стр. 2 и 3 табл. № 5.8.

Таблица 5.9.

Движение денежных средств предприятия

№ п/п	Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1.	Поступление, руб.	2000000	2760000	3250000
2.	Расход, руб.	1961520	2112960	2314400
3.	Остаток, руб.	38480	647040	935600

а). значение в графе «поступление» совпадает со значением стр. 1 табл. № 5.8.

б). значение в графе «расход» совпадает со значением стр.4 табл.№ 5.8.

в). расчет остатка по табл. № 5.9.(стр.1 – стр.2).

Приведем расчет чистого дисконтированного дохода (*ЧДД*) в табл. № 5.10.

Рассчитаем норму дисконта по формуле

$$d = a + b + c, \text{ если } a + b + c \leq 10$$

$$d = \left[\left(1 + \frac{a}{100} \right) \times \left(1 + \frac{b}{100} \right) \times \left(1 + \frac{c}{100} \right) - 1 \right] \times 100\%$$

$$\text{если } a + b + c > 10,$$

где a = цене привлеченного капитала в виде банковского процента и равна 15% годовых

b = уровню премии за риск для проектов данного типа, % = 0

c = уровню инфляции, % = 0

Поскольку сумма «а» и «с» больше 10%, то расчет производим по второй формуле.

Рассчитаем коэффициент дисконтирования

$$a_i = \frac{1}{\left(1 + \frac{d}{100} \right)^i - 1} ;$$

где i – номер периода проведения расчетов по годам.

Таблица 5.10.

Расчет чистого дисконтированного дохода

№ п/п	Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.	Итого
1.	Номер периода	1	2	3	
2.	Норма дисконта, %	31,1	31,1	31,1	
3.	Коэффициент дисконтирования	1,0	0,76	0,58	
4.	Текущий дисконтированный доход, руб.	38 480	491 750,40	542 648	1 072 878,40
5.	Дисконтированные единовременные расходы, руб.	250 000	114 000	87 000	451 000
6.	Текущий <i>ЧДД</i> , руб.	-211 520	377 750,40	455 648	621 878,40
7.	Чистая текущая стоимость (накопленный <i>ЧДД</i>), руб.	-211 520	166 230,40	621 878	

Для периода (2006 г.)

$$a_1 = \frac{1}{\left(1 + \frac{31,1}{100}\right)^{1-1}} = 1$$

Для периода (2007 г.)

$$a_2 = \frac{1}{\left(1 + \frac{31,1}{100}\right)^{2-1}} = 0,76$$

Для периода (2008 г.)

$$a_3 = \frac{1}{\left(1 + \frac{31,1}{100}\right)^{3-1}} = 0,58$$

Значение чистой текущей стоимости (ЧТС) последнего периода представляет собой экономический эффект проекта – чистый дисконтированный доход (ЧДД) = 621 878 руб.

Определим текущий дисконтированный доход.

Для этого необходимы следующие данные:

по 2006 г.: $(2\,000\,000 - 2\,112\,960) \times 1 = 38\,480$ руб.

по 2007 г.: $(2\,760\,000 - 2\,112\,960) \times 0,76 = 491\,750,40$ руб.

по 2008 г.: $(3\,250\,000 - 2\,314\,400) \times 0,58 = 542\,648$ руб.

Рассчитаем дисконтирование единовременных затрат.

для 2006 г.: $250\,000 \times 1 = 250\,000$ руб.

для 2007 г.: $150\,000 \times 0,76 = 114\,000$ руб.

для 2008 г.: $150\,000 \times 0,58 = 87\,000$ руб.

Рассчитаем текущий ЧДД по табл. № 5.10.

для 2006 г.: $34\,840 - 250\,000 = -211\,520$ руб.

для 2007 г.: $491\,750,40 - 114\,000 = 377\,750$ руб.

для 2008 г.: $542\,648 - 87\,000 = 455\,648$ руб.

Рассчитаем накопленный ЧДД.

Расчет производится путем суммирования значений текущего ЧДД очередного периода с предыдущим.

Для 1-го периода значение ЧТС совпадает со значением стр. б.

Для 2-го периода: $(- 211\ 520 + 377\ 750) = 166\ 230,40$ руб.

Для 3-го периода: $(166\ 230 + 455\ 648) = 621\ 878$ руб.

Рассчитаем индекс доходности инвестиций (ИД).

Для расчета воспользуемся формулой

$$ИД = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{ЧД_i}{(1 + \frac{d}{100})^{i-1}}}{\sum_{i=1}^n \frac{К_i}{(1 + \frac{d}{100})^{i-1}}};$$

где n – число периодов реализации проекта (в нашем случае $n=3$)

Решение (по табл. №):

$$\sum_{i=1}^n \frac{ЧД_i}{(1 + \frac{d}{100})^{i-1}} = \text{зр.4, стр.4} = 1\ 072\ 878,40 \text{ руб.}$$

$$\sum_{i=1}^n \frac{К_i}{(1 + \frac{d}{100})^{i-1}} = \text{зр.4, стр.5} = 451\ 000 \text{ руб.}$$

$$ИД = \frac{1\ 072\ 878,40}{451\ 000} = 2,38$$

Рассчитаем среднегодовую рентабельность:

$$СР = \frac{ИД-1}{n} \times 100\% = \frac{2,38 - 1}{3} = 46\%$$

Рассчитаем срок окупаемости:

$$T_{ок} \approx t_- + \frac{/ ЧТС (t) /}{/ ЧТС (t_-) / + / ЧТС (t_+) /},$$

где t_- - последний период окупаемости проекта

$ЧТС (t_-)$ - последнее отрицательное значение накопленного чистого дисконтного дохода

$ЧТС (t_+)$ - положительное значение накопленного чистого дисконтного дохода

$$T_{ок} \approx 1 + \frac{/- 211\ 520/}{/- 211\ 520/ + 166\ 230,40} = 3,67 \text{ года}$$

По итогам проведенных расчетов:

$$ЧДД = 621\ 878 \text{ руб.}$$

$$ИД = 2,38$$

$$СР = 46\%$$

$$T_{ок} = 3,67 \text{ года}$$

Если выполняется соотношение $ЧДД > 0$, $ИД > 1$, $СР > 0$, то проект считается экономически целесообразным.

Выводы: При повышении производительности труда, после дополнительного обучения персонала, предприятие может достичь повышения экономических показателей.

Если обучение персонала провести в 2007 году и затратить на него 300000 руб., тогда количество изделий, выпускаемых предприятием, распределится следующим образом:

2006 г. – 20 шт., 2007 г. – 28 шт., 2008 г. – 30 шт.

Рассчитать экономическую эффективность внедрения такого проекта.

Таблица № 5.11

Исходные данные для решения поставленной задачи

№ п/п	Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1.	Количество человек	10	10	10
2.	З/плата 1 рабочего, руб. в мес.	8000	9000	10000
3.	ЕСН	26,2	26,2	26,2
4.	Кол-во выпускаемых изделий, шт. в год	20	28	30
5.	Цена одного изделия, руб.	100 000	120 000	130 000
6.	Прочие текущие расходы, руб.	500 000	600 000	650 000
7.	Единовременные расходы, руб.	250 000	150 000	150 000
8.	Затраты на обучение, руб.	-	300 000	-
9.	Уровень инфляции, % в год	14	14	14
10.	Процентная ставка по кредиту	15	15	15

Рассчитаем и сравним доходы и расходы предприятия и отразим их в табл. № 5.12.

Таблица 5.12.

Доходы и расходы предприятия при реализации программы обучения персонала

№ п/п	Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.
1.	Приход, руб	2 000 000	3 360 000	3 900 000
2.	Расход, руб.	1 925 520	2 112 960	2 314 400
3.	Остаток, руб	74 480	1 247 040	1 585 600

Рассчитаем чистый дисконтированный доход (*ЧДД*) и представим его в виде таблицы № 5.13.

Таблица 5.13.

Расчёт чистого дисконтированного дохода

№ п/п	Показатели	2006 г.	2007 г.	2008 г.	Итого
1.	Номер периода	1	2	3	
2.	Норма дисконта, %	31,1	31,1	31,1	
3.	Коэффициент дисконтирования	1,0	0,76	0,58	
4.	Текущий дисконтированный доход, руб.	324 480	1 061 750,4	1 006 648	2 392 878,4
5.	Дисконтированные единовременные затраты, руб.	250 000	114 000	87 000	451 000
6.	Текущий <i>ЧДД</i> , руб.	74 480	947 750,4	919 648	1 941 878,4
7.	Чистая текущая стоимость (накопленный <i>ЧДД</i>), руб.	74 480	1 022 230,4	1 941 878,4	

Для проекта в целом получаются следующие результаты

$$ЧДД = 1\,941\,878 \text{ руб.}$$

$$ИД = \frac{2\,392\,878,4}{451\,000} = 5,3 \text{ – высокий индекс доходности инвестиций}$$

$$СР = \frac{5,3 - 1}{3} \times 100\% = 143,3\% \text{ – среднегодовая рентабельность}$$

$$T_{ок} \approx 1 + \frac{74\,480}{74\,480 + 1\,022\,230,4} = \frac{74\,480}{1\,766\,710,4} = 0,04 \text{ года}$$

Сравнение с исходными данными проекта показывают, что предполагаемый вариант обучения персонала позволит добиться очень высоких показателей, что свидетельствует об экономической целесообразности его внедрения.

5.10. Выбор варианта оплаты за обучение специалистов предприятия

Условие:

Организация должна определить приемлемые условия по оплате за обучение специалистов предприятия при заключении договора с учебным заведением.

Организация планирует в течение 4-х лет обучить 20 сотрудников. Курс обучения для 1 сотрудника – один год. Предприятие планирует в год обучать 5 специалистов. Администрация учебного заведения предлагает 2 варианта оплаты за обучение: первый - организация оплачивает за обучение сотрудников одновременно за весь период обучения; второй - организация оплачивает поэтапно. Администрация учебного заведения предупредила организацию о том, что ежегодно, начиная со следующего года, плата за обучение будет повышаться. Стоимость обучения 1 специалиста 7000 руб. в год, за каждый последующий год стоимость обучения увеличивается на 1 обучающегося на 10%.

Постановка задачи.

Определить, какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации.

Решение:

Для выбора лучшего варианта оплаты за обучение для организации необходимо определить, действительно ли единовременная оплата обучения более приемлема для организации, чем поэтапная.

Расчет единовременной оплаты за обучение:

$$Z' = 20 \text{ чел.} \times 7000,00 = 140\,000 \text{ руб.}$$

Расчет поэтапной оплаты за обучение:

$$Z' = 5 \times 7000,00 = 35\,000,00 \text{ руб.} - 1 \text{ год обучения}$$

$$Z' = 5 \times 7700,00 = 38\,500,00 \text{ руб.} - 2 \text{ год обучения}$$

$$Z' = 5 \times 8470,00 = 42\,350,00 \text{ руб.} - 3 \text{ год обучения}$$

$$Z' = 5 \times 9317,00 = 46\,585,00 \text{ руб.} - 4 \text{ год обучения}$$

$$Z'' = \sum_{t=0}^T Z(t) d(t)$$

- где $Z(t)$ - затраты, осуществляемые в t -том году
 t - шаг расчета
 T - год окончания договора
 $d(t)=1/(1+E)^t$ - коэффициент дисконтирования
 E - норма дисконта, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал

В рыночной экономике величина E определяется исходя из депозитного процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она применяется больше его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями.

Приведенная оценка нормы дисконта справедлива для собственного капитала. В случае, если инвестируемые средства являются заемными, норма дисконта представляет собой соответствующую % ставку, определяемую условиями % выплат и погашений по займам.

При проведении расчетов по данным показателям можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенными в табл. № 5.14.

Если при норме дисконта 5% для организации предпочтительнее единовременная оплата, тогда:

$$\begin{aligned} Z'' &= 35\,000 + (38\,500 \times 0,907029) + (42\,350 \times 0,863838) + (46\,585 \times 0,822702) = \\ &= 35\,000 + 34\,920,62 + 36\,583,54 + 38\,325,57 = 144\,829,73 \end{aligned}$$

Если при норме дисконта 10% для организации предпочтительнее поэтапная оплата за обучение, тогда:

$$Z'' = 35\,000 + (38\,500 \times 0,826446) + (42\,350 \times 0,751315) + (46\,585 \times 0,683013) =$$

$$=35\,000 + 31\,818,17 + 31\,818,19 + 31\,818,16 = 130\,454,52$$

5.11. Затраты на совершенствование системы управления персоналом

Затраты подразделяются на единовременные и текущие.

1). Единовременные затраты на совершенствование управления персоналом (K_y) включают следующие показатели и определяются по формуле:

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

где K_{y1} – затраты на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

K_{y2} – затраты на приобретение вычислительной техники, средств связи, оргтехники, производственно-хозяйственного инвентаря

K_{y3} – затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов

K_{y4} – сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции или услуг, произведенной после осуществления мероприятий

2). Годовые текущие затраты, связанные с совершенствованием управления персоналом (Z_y) определяются по формуле:

$$Z_y = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + Z_5 + Z_6 + Z_7 + Z_8 + Z_9 + Z_{10} + Z_{11}$$

где Z_1 – основная и дополнительная з/плата

Z_2 – ЕСН

Z_3 – расходы на командировки

Z_4 – расходы на транспортные служебные поездки

Z_5 – расходы на содержание транспорта (ремонт и амортизация)

Z_6 – канцелярские расходы

Z_7 – почтово-телеграфные и телефонные расходы

Z_8 – расходы на содержание, ремонт здания, помещений, стоимость энергоносителей, амортизационные отчисления

Z_9 – расходы на программное обеспечение и его обновление

Z_{10} – расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров (з/плата профессорско-преподавательского персонала, административно-управленческие расходы, расходы на проезд к месту обучения и обратно, расходы на з/плату за все время обучения)

Z_{11} – стоимость услуг сторонних организаций, затраты на приобретение спецодежды и др. расходы

6. Оформление дипломного проекта

Общие положения оформления

Шрифт -14, Times New Roman, интервал -1,5. Размер полей: слева -30 мм, справа – 10 (15) мм, сверху, снизу – по 20 мм.

Объем – 75-100 страниц.

Страницы должны быть пронумерованы сквозным порядком, **включая приложения.**

1-й лист - Титульный лист «Дипломный проект» (Приложение 3) ,

2-й лист – **Задание - не нумеруется,**

3-й лист – Содержание – нумеруется, «3».

Дипломная работа должна быть представлена в специальной папке для дипломных работ.

Не подшиваются, а прикладываются в прозрачной обложке к дипломному проекту отзыв руководителя, справка об успеваемости и рецензия.

Заголовки

Название и нумерация глав, разделов, параграфов, пунктов в тексте работы и в оглавлении должны полностью совпадать.

Заголовки глав (разделов) печатают симметрично тексту прописными (заглавными) буквами. Заголовки параграфов, пунктов печатают строчными буквами (кроме первой прописной).

Все заголовки работы выравниваются по центру страницы и отделяются от текста или других заголовков 2-3 интервалами сверху и снизу.

Переносы слов в заголовках исключают. Знаки (точку или двоеточие) в конце заголовков не ставят. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Не допускается выделение заголовков другим цветом, подчеркиванием, отведением для них отдельных страниц работы.

Каждую главу (раздел) основной части текста работы, а также введение, заключение, список использованных источников и литературы, приложения следует начинать с новой страницы.

Параграфы и пункты оформляют на новой странице только в том случае, если от текста предыдущего параграфа или пункта осталось на листе не более четверти свободного места.

Иллюстративный материал

Таблицы

Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей.

Название таблицы должно отражать ее содержание. Быть точным и кратким. Его следует помещать над таблицей. Слово «Таблица» с номером без значка № указывается один раз справа над таблицей в строке перед ее названием. Если таблица не помещается на одной странице, то на следующем листе пишут (печатают): *продолжение таблицы 1*.

Таблицы могут иметь нумерацию как сквозную, так и по главам (разделам). Номера таблиц обозначают арабскими цифрами. Страница с таблицей входит в общую нумерацию работы.

Заголовки граф таблицы должны начинаться с прописных букв. Подзаголовки – со строчных, если они составляют одно предложение с заголовком, и с прописных, если они самостоятельные. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Заголовки и подзаголовки граф указывают в единственном числе. Графу «№ п.п.» в таблицу включать не следует. В случае необходимости нумеровать строки, их порядковые номера ставятся перед заголовками строк, в боковике, а после цифры, обозначающей номер строки, ставится точка. Если данные в графе отсутствуют, вместо них ставят тире или отмечают «нет». Если повторяющийся в графе текст таблицы состоит из одного и того же слова, можно заменять его кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, знаков, математических и химических символов, не допускается.

Цифры в графах располагают так, чтобы классы чисел во всей графе были точно один под другим и имели одинаковое количество десятичных знаков. Исключение составляют числа с интервалами величин.

Высота строк в таблице должна быть не менее 8 мм. Делить головки таблиц по диагонали не допускается.

Если в тексте формулируется положение, подтверждаемое таблицей, необходимо дать на нее ссылку, которая оформляется в круглых скобках. Ссылки на таблицы должны быть косвенные.

Если таблица заимствована из книги или статьи другого автора, на нее должна быть оформлена библиографическая ссылка (внутритекстовая или подстрочная).

Примечания к таблицам пишутся под таблицами, независимо от того, связаны они с таблицей знаком сноски или обозначены словами „Примечания”.

Иллюстрации

В качестве иллюстраций в работах могут быть представлены чертежи, рисунки, схемы, графики, карты и фотографии. Их помещают в тексте или выделяют в отдельное приложение.

Рисунки выполняют черной тушью (пастой) на белой непрозрачной бумаге или компьютерным способом. Фотографии должны быть четкими, контрастными, черно-белыми без фигурной обрезки краев. Если размеры фотографий меньше листа формата А4, то они должны быть наклеены на стандартные листы белой бумаги.

Все иллюстрации условно называют рисунками и подписывают *под рисунком* аббревиатурой „Рис.” (пример: ***Рис.2 Организационная структура предприятия***). Нумерация иллюстраций допускается как сквозная, так и по главам. Порядковый номер иллюстрации обозначается арабской цифрой без знака № и без точки. Если нумерация идет по главам, то перед порядковым номером иллюстрации ставят номер главы. В этом случае номер главы и номер рисунка разделяют точкой.

Подпись или название иллюстрации помещают под иллюстрацией и всегда начинают с прописной буквы. В конце подписи точку не ставят.

Иллюстрации должны быть расположены так, чтобы их было удобно рассматривать без поворота работы или с поворотом по часовой стрелке.

Если автор комментирует иллюстрацию в тексте, он делает на нее ссылку, т. е. указывает порядковый номер, под которым она помещена в работе, *например*: (Рис. 5).

На иллюстрации, заимствованные из работ других авторов, дается библиографическая ссылка (внутритекстовая или подстрочная).

Формулы и уравнения

Математические формулы в документах отделяются от текста сверху и снизу расстоянием в три интервала. В тех случаях, когда формула не помещается на одной строке, ее переносят на другую.

Перенос формулы осуществляется после указания математического знака (=, +, -, :, x) с его повторением на новой строке. Между знаками арифметических действий и стоящими рядом символами или числами делаются пропуски в один пробел (например: $6 \times 9 = 54$; $A - C = D$).

Пояснения к значениям символов приводятся непосредственно под формулой, написание которой заканчивается запятой. Пояснения начинают после слова «где», двоеточие при этом не ставится. Слово «где» пишется на два интервала ниже формулы непосредственно от левого поля. Значение каждого символа, кроме первого, пишут с новой строки: один под другим. Значение первого символа пишется после одного пробела после слова «где». В конце каждого пояснения ставится точка с запятой. Последнее пояснение заканчивается точкой.

Для более экономного представления экспликации формул, носящих пояснительный характер, допускается проводить расшифровку в строку. При этом последующие строки должны приводиться после точки с запятой.

Применение одновременно машинописных и рукописных символов в одной формуле не допускается (рекомендуется рукописный вариант написания символов).

Если формул в тексте несколько, их следует нумеровать. Нумерация осуществляется арабскими цифрами, которые проставляются на одном уровне с формулой у границы правого поля листа в круглых скобках. Нумерация может быть сквозной или связанной с номером раздела или главы текста, но не с номерами пунктов или подпунктов.

Примеры сквозной нумерации: (2),(9). Нумерация, связанная с разделами (главами), выглядит следующим образом: (1.3), (6.5) и т. д. Здесь 1 и 6 - номера разделов (глав), 3 и 5 - номера формул в них. При ссылке в тексте документа на формулу ее выполняют по образцу: согласно формуле (4); в соответствии с формулой (2.5). Несложные и ненумерованные формулы типа $S = 16 \text{ м}^2$ могут быть расположены внутри текста документа.

Нельзя одну часть формулы вписывать от руки, другую набирать на компьютере.

Цитаты

При оформлении работ следует помнить, что цитаты должны применяться тактично по принципиальным вопросам и положениям. Не рекомендуется обильное цитирование (употребление двух и более цитат подряд).

Не допускается соединять две цитаты в одну, это равносильно подделке.

Могут быть пропущены отдельные слова, словосочетания, фразы в цитате при условии, что, во-первых, мысль автора не будет искажена пропуском, во-вторых, этот пропуск будет обозначен многоточием. Нельзя сокращать слишком длинную цитату путем отбрасывания ее части, если такое сокращение меняет смысл цитаты на противоположный.

Цитировать авторов необходимо только по их произведениям (первоисточникам). Когда первичный источник недоступен, разрешается воспользоваться цитатой этого автора, опубликованной в каком-либо другом издании, т. е. во вторичном документе.

При цитировании нужно соблюдать точное соответствие цитаты источнику. Допустимо лишь следующее отклонение — модернизация орфографии или

пунктуации по современным правилам, если это не индивидуальная орфография или пунктуация автора.

Цитаты, точно соответствующие источнику, обязательно закавычиваются. Кавычки не ставят в стихотворной цитате, выключенной из текста, в цитате взятой эпиграфом к книге или статье, а также в перефразированной, т. е. пересказанной своими словами цитате.

На каждую цитату: дословную или перефразированную, закавыченную или не закавыченную, обязательно должна быть оформлена библиографическая ссылка. Применение чужих мыслей, фактов, цитат без ссылки на источник заимствования расценивается по закону об авторском праве как плагиат.

Библиографические ссылки

При написании работ автор обязан давать библиографические ссылки на источник, откуда он заимствует материал или отдельные результаты. Библиографическая ссылка подтверждает фактическую достоверность работы, указывает сведения о цитируемом документе, дает возможность разыскать его и получить представление о содержании документа, его объеме, языке текста и прочем.

Все библиографические ссылки делят по месту расположения на два вида: внутритекстовые и подстрочные, а в каждом виде используются еще разные варианты ссылок. Автор имеет право выбора удобного для него варианта оформления ссылок, но на протяжении всей работы ***он должен применять только один вид (вариант) библиографических ссылок***, чтобы не было путаницы.

Внутритекстовые ссылки

Внутритекстовые библиографические ссылки применяют в том случае, если значительная часть библиографического описания документа вошла в основной текст работы и изъять ее из текста и перенести под строку за текст невозможно, не заменив этот текст другим.

Внутритекстовые ссылки оформляют в тексте работы до или после цитаты в круглых или квадратных скобках.

Если фамилия автора и заглавие цитируемого документа вошли в основной текст работы в качестве его неотъемлемой части, то в ссылке, оформленной в круглых скобках, эти сведения не повторяют, а приводят недостающие элементы описания.

Если описание цитируемого документа включено в список использованной литературы и пронумеровано, то внутритекстовую ссылку можно оформить в квадратных скобках. В них указывают номер, под которым дано полное описание документа в списке.

Если ссылаются на определенные страницы документа, ссылку оформляют следующим образом: В своей книге Ю.А. Барсов [20.С.29] писал: „:.....“

В ссылке на многотомное издание пишут также и номер тома.

Если заимствуется идея, общая для разных работ одного или нескольких авторов, то в скобках указывают только номера этих работ.

Если список использованной литературы не пронумерован, в ссылке нужно указать начальные слова библиографического описания, т. е. фамилию автора или заглавие книги и год ее издания.

Если библиографическую ссылку дают на разные публикации одного и того же автора, вышедшие в одном и том же году, то, чтобы их не перепутать, к году издания в ссылке добавляют литеры (буквы).

Подстрочные ссылки

Подстрочные ссылки применяют в тех случаях, когда в тексте их помещать невозможно, чтобы не усложнять его чтение. Подстрочные ссылки располагают под текстом каждой страницы и отделяют от него пробелом в 1,5 интервала и строкой (линией) в 20 печатных ударов (5 см).

Нельзя переносить подстрочные ссылки на следующую страницу, оформлять их на нижних полях работы, выделять их более мелким почерком или цветными пастами.

При наличии большого количества цитат и ссылок на одной странице строку (линию), отделяющую ссылки от текста, поднимают на один или несколько абзацев выше, а часть текста переносят на другую страницу.

В непубликуемых работах применяют обычно постраничную нумерацию подстрочных ссылок. Номера ссылок (сноски) обозначают арабскими цифрами без скобок и без точек.

В подстрочных ссылках приводят все элементы библиографического описания документов за исключением уже указанных в тексте и факультативных (названия издательства и знака тире).

Фамилию и инициалы автора произведения, опубликованного в собрании сочинений, повторяют.

Описание документа в подстрочной ссылке допускается сокращать при условии, что оставшийся набор элементов обеспечивает поиск документа. Можно не указывать заглавие статьи, но при этом обязательно указать страницы, на которых она опубликована или наоборот.

Если в тексте указан только автор, в подстрочной ссылке дают полное описание работы.

Если цитата заимствована не из первоисточника, а из вторичного документа, библиографической ссылке должны предшествовать слова: Цит. по кн.: или Цит. по ст.: или Цит. по реф.

Ссылкам на не завыченные и перефразированные цитаты, когда заимствуют не слова, а идеи, должно предшествовать сокращенное слово „Смотрите“.

Повторные ссылки

Одним из наиболее эффективных способов рационального сокращения объема подстрочных ссылок является упрощение повторных ссылок путем усечения и замены отдельных сведений или ссылки в целом словесными эквивалентами.

Замену ссылки или части ссылки словами «Там же» применяют в тех случаях, когда на одной странице текста повторная ссылка следует за первичной ссылкой на один и тот же документ.

В повторной ссылке на многотомное издание словами «Там же» заменяют все сведения об издании, кроме номера тома и страницы.

Если ссылки даются на разные статьи, опубликованные в одном издании, то вторую область описания, т. е. название издания тоже заменяют словами «Там же».

Если в тексте работы дают ссылку только на одно произведение данного автора, то в повторной ссылке опускают все элементы, кроме фамилии автора и номера тома, а заглавие заменяют словосочетанием «Указ. соч.» или «Цит.соч.».

Если приводят подряд несколько ссылок на работы одного и того же или одних и тех же авторов, т. е. с идентичными заголовками, то заголовки во второй и последующих ссылках могут быть заменены словами «Он же», «Она же», «Они же», «Его же», «Их же».

В повторных ссылках, следующих за ссылкой на другое издание на одной странице работы, или указанных на разных страницах текста, опускают все элементы описания, кроме фамилии автора, первых слов названия, номера тома и страницы цитаты.

Примечание. Правила оформления и сокращения подстрочных и повторных ссылок распространяются и на внутритекстовые ссылки в круглых скобках.

Оформление списка использованных источников и литературы

Общие требования

Список использованных источников и литературы является органической частью любой исследовательской работы. Он помещается после основного текста дипломной работы и позволяет автору документально подтвердить достоверность и точность приводимых в тексте заимствований: цитат, идей, фактов, таблиц, иллюстраций, формул, текстов памятников и других документов, на основе которых строится исследование.

Выбор заглавия списка

Авторам работ рекомендуется на выбор три варианта заглавия списка:

ЛИТЕРАТУРА
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Если в список включаются все документы, изученные исследователем по теме, независимо от того, использовались они в работе или нет, список озаглавливают одним словом - литература.

Если включается только то, что анализировалось в обзоре и использовалось в виде заимствований в тексте, выбирается второй вариант заглавия - список использованной литературы.

Наконец, если кроме литературы использовались еще и источники, исследователь останавливается на третьем варианте заглавия - список использованных источников и литературы.

Варианты расположения литературы в списках

Для удобства пользования работой литература систематизируется в определенном порядке.

В зависимости от характера, вида и целевого назначения работ авторам предлагается на выбор 4 варианта расположения литературы в списках:

- систематическое (рекомендовано Ученым советом ПФ РМАТ)
- алфавитное
- хронологическое
- в порядке первого упоминания в тексте.

7. Подготовка дипломного проекта и организация его защиты

Консультирование по экономическим вопросам

Выпускающая кафедра может принимать решения о назначении студентам в процессе дипломного проектирования консультантов по экономическим вопросам.

Требования к консультантам, цели и задачи консультирования, а также график и порядок взаимодействия в процессе консультирования определяются выпускающей кафедрой.

Подготовка к предзащите

Процесс дипломного проектирования завершается предзащитой дипломных проектов. Предзащита (за исключением повторной) проходит не позднее чем за 2 недели до защиты дипломных проектов. Состав комиссии и график предзащиты определяется выпускающей кафедрой.

По окончании сроков дипломного проектирования студент должен представить руководителю заверченный вариант дипломного проекта.

К моменту предзащиты дипломный проект должен быть подписан дипломным руководителем (это является допуском студента к прохождению предзащиты), распечатан.

На предзащите к дипломному проекту прилагаются раздаточный материал на листах А4 и подготовленный вариант доклада. В ходе предзащиты проверяется соответствие изложенного в дипломном проекте материала заявленной теме, оценивается структура и содержание дипломного проекта, оценивается его оформление.

Итоги предзащиты фиксируются в протоколе с заключением о допуске того или иного студента к защите дипломного проекта.

Студенту, не допущенному к предварительной защите, выпускающей кафедрой назначается дата повторной предзащиты.

В случае успешного прохождения процедуры предзащиты (повторной предзащиты) студент получает бланк отзыва для дипломного руководителя. Кроме того, в течение срока, определяемого выпускающей кафедрой, обязан сдать на выпускающую кафедру окончательно подготовленный доработанный и оформленный дипломный проект для рецензирования.

Рецензирование

Рецензентами дипломных проектов могут быть:

- доценты, кандидаты наук (не работающие в ПФ РМАТ);
- руководители предприятий, организаций, ведущие специалисты.

Рецензия выполняется на соответствующем бланке (Приложение 6).

После рецензирования дипломный проект с рецензией возвращается студенту.

Оформление отзыва

Отзыва заполняет руководитель дипломного проекта. В нем указываются основные задачи, поставленные перед дипломником, дается оценка выполнения поставленных задач, уровень подготовки дипломника, практическая значимость, недостатки дипломного проекта и т.п.

Отзыв выполняется на соответствующем бланке (Приложение 7).

Подготовка доклада

Доклад представляет собой краткое изложение содержания дипломного проекта (на 8 - 10 мин.)

Доклад должен содержать приветствия председателя, членов государственной аттестационной комиссии и присутствующих на защите, название темы, актуальность, цели и задачи дипломного проектирования, характеристику объекта исследования, краткий анализ состояния проблемы и результаты этого анализа, обоснование и содержание предложений. Кроме того, содержание доклада должно соответствовать структуре дипломного проекта, быть логичным и последовательным в изложении.

В процессе доклада должны четко прозвучать решения задач, поставленных в работе и обоснование эффективности предложенных мероприятий.

Организация защиты дипломного проекта

Последним этапом подготовки дипломного проекта и организации его защиты является представление (не позднее, чем за 2 дня до защиты) заведующему выпускающей кафедрой следующих документов:

- дипломный проект, оформленный в соответствии с требованиями и подписанный дипломником, руководителем дипломного проекта и заведующим выпускающей кафедрой;

- задание на дипломное проектирование;

- отзыв руководителя дипломного проекта (прикладывается к дипломному проекту);

- рецензию на дипломный проект за подписью рецензента, заверенную печатью

предприятия (организации) (прикладывается к дипломному проекту);

- справка об успеваемости (Приложение 8);

- комплект раздаточного материала всем членам Государственной Аттестационной Комиссии (формат А4);

- электронный носитель с презентацией дипломного проекта, выполненной в PowerPoint (не более 10 слайдов);

- электронный носитель с окончательной версией дипломного проекта.

Процедура защиты

Защита дипломного проекта происходит на открытом заседании Государственной Аттестационной Комиссии, состав которой утверждается Приказом директора РМАТ. На защите могут присутствовать: руководитель проекта, профессорско-преподавательский состав, студенты РМАТ, представители предприятий (организаций), иные лица приглашенные выпускающей кафедрой.

На защиту дипломного проекта отводится до 0,5 часа, включая 5-8 минут на доклад студента.

Порядок защиты дипломного проекта:

1. Секретарь ГАК приглашает студента на защиту, объявляя его фамилию, имя, отчество.

2. Студент в отведенное ему время (в пределах 5-8 минут) излагает доклад, проиллюстрированный слайдами презентации.

3. По окончании доклада:

- Автор дипломного проекта отвечает на вопросы членов ГАК;
- Секретарь ГАК зачитывает рецензию на дипломный проект (студент, не согласный с отдельными замечаниями рецензента, может дать соответствующие разъяснения);

- Секретарь ГАК зачитывает отзыв руководителя дипломного проекта.

После этого защита студентом дипломного проекта считается состоявшейся.

Результаты защиты объявляются председателем Государственной аттестационной комиссии или его заместителем в день защиты.

При неудовлетворительной оценке дипломного проекта студент имеет право повторно его защищать после доработки и внесения исправлений, но не более одного раза и не ранее следующего учебного года.

Примерная тематика дипломных проектов

1. Совершенствование планирования и прогнозирования потребности в персонале.
2. Совершенствование найма, оценки, отбора и приема персонала.
3. Организация процесса подбора и расстановки кадров.
4. Организация процесса деловой оценки персонала.
5. Развитие социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала.
6. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала.
7. Совершенствование организации труда персонала.
8. Пути улучшения использования персонала.
9. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.
10. Организация проведения аттестации персонала.
11. Совершенствование управления деловой карьерой персонала.
12. Совершенствование управления служебно-профессиональным продвижением персонала.
13. Совершенствование условий, режима и дисциплины труда персонала.
14. Совершенствование управления безопасностью труда и здоровья персонала.
15. Совершенствование методов оценки результатов труда персонала организации.
16. Совершенствование оценки социальной и экономической эффективности проектов развития системы и процессов управления персоналом.
17. Разработка организационного проекта системы управления персоналом.
18. Совершенствование нормативно-методического и правового обеспечения системы управления персоналом.
19. Совершенствование стратегического управления персоналом.
20. Разработка оперативного плана работы с персоналом.
21. Совершенствование маркетинга персонала.
22. Формирование и развитие организаций культуры.
23. Совершенствование деятельности кадровых служб в условиях рыночной экономики.
24. Зарубежный опыт кадрового менеджмента и пути его применения в России.
25. Разработка кадровой стратегии организации.
26. Совершенствование системы управления персоналом организации.
27. Оценка эффективности управления персоналом организации.

28. Кадровый аудит и оценка кадрового потенциала организации.
29. Совершенствование системы вознаграждения персонала организации.
30. Адаптация зарубежного опыта управления персоналом к условиям рыночной экономики России.
31. Организационная культура и удовлетворенность трудом.
32. Совершенствование организационной культуры в системе управления персоналом.

Приложение 2

Зав.кафедрой «Управления»
Псковского филиала НОУ ВПО Российская
международная академия туризма
С.М. Маркову

студента очной (заочной) формы обучения,
группы _____ курса _____,
специальность 080505 «Управление персоналом»
080507 «Менеджмент организации»

(ФИО студента)

заявление.

Прошу утвердить мне тему дипломного проекта:

« _____ »

_____»

В качестве руководителя проекта прошу утвердить _____

(Фамилия, имя, отчество, ученая степень, ученое звание)

(занимаемая должность руководителя)

« _____ » _____ 201__ г.

(подпись)

Согласовано с руководителем проекта

« _____ » _____ 201__ г. ____

(подпись, ФИО)

Решение зав. кафедрой _____

« _____ » _____ 201__ г.

(подпись, ФИО)

КНИЖКА ВЫПУСКНИКА

Ф.И.О. _____

Факультет _____ менеджмента _____

Кафедра _____ экономики и менеджмента _____

Специальность _____ 080507 «Менеджмент организации» _____

Специализация _____

Индекс группы _____ (указать только номер группы) _____

Содержание работы	Срок выполнения по плану	Дата фактического выполнения	Подпись руководителя
Определение темы, цели, задач и структуры дипломного проекта			
Разработка и представление на проверку первой главы			
Первый просмотр дипломного проекта на кафедре			
Разработка и представление на проверку второй главы			
Второй просмотр дипломного проекта на кафедре			
Разработка и представление на проверку третьей главы			
Согласование с руководителем выводов и заключения			
Предварительная защита дипломного проекта			
Доработка дипломного проекта в соответствии с замечаниями комиссии и представление его заведующему выпускающей кафедры (Представление на рецензирование)			
Ознакомление с отзывом и рецензией. Подписание у заведующего выпускающей кафедрой			

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ ТУРИЗМА

Факультет менеджмента

Кафедра управления персоналом

ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Тема: « _____ »

Выпускника

Специальность «Управление персоналом»

_____ ФИО полностью в род падеже _____ (_____)
подпись

Научный руководитель: ученое звание, степень

_____ ФИО полностью _____ (_____)
подпись

Консультант: ученое звание, степень

_____ ФИО полностью _____ (_____)
подпись

Рецензент:

_____ ФИО полностью _____ (_____)
подпись

200_ год

Приложение 6

НОУ ВПО Российская международная академия туризма

Факультет менеджмента
Кафедра управления персоналом

РЕЦЕНЗИЯ НА ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

Выпускника _____

Тема:

« _____ »

В рецензии, НАПЕЧАТАННОЙ НА КОМПЬЮТЕРЕ, следует дать характеристику проекта:

- *актуальность,*
- *основные положения,*
- *результаты проектирования, недостатки дипломного проекта,*
- *практическая значимость работы.*

Оценка дипломного проекта («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») должна следовать из содержания рецензии.

Рецензент

Подпись _____

М.П.

Факультет менеджмента
Кафедра управления персоналом

ОТЗЫВ О ДИПЛОМНОМ ПРОЕКТЕ

Выпускника

(фамилия, имя, отчество)

Тема:

« _____ »

В отзыве, НАПЕЧАТАННОМ НА КОМПЬЮТЕРЕ, следует указать:

- задачи, поставленные перед дипломником,
- как он справился с их решением;
- в какой мере проявлены самостоятельность и инициатива в работе.

Необходимо отметить уровень теоретических знаний, практические навыки и умения студентов.

Оценка дипломного проекта («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») должна вытекать из приведенных выше положений.

Научный руководитель дипломного
проекта _____

(фамилия, имя, отчество, ученое степень, звание, должность, место работы)

Подпись _____

СПРАВКА ОБ УСПЕВАЕМОСТИ

Студент _____ за время пребывания в РМАТ с _____ г.
по _____ г. полностью выполнил учебный план специальности со следующими
оценками:

отлично -
хорошо -
удовлетворительно -

Итоговый государственный экзамен сдан на “_____”
(протокол № _____ от “_____” _____ 200__ г.)

Директор учебного центра

Муракина Валентина Ивановна

(подпись)

Отзыв руководителя дипломного проекта

Руководитель

(
подпись)

Заключение о дипломном проекте

Студент _____ может быть допущен к защите работы в государственной
экзаменационной комиссии.

Заведующий кафедрой

(подпись)

Список литературы¹

1. Кафидов В.В. Управление персоналом: Учебное пособие. /В.В. Кафидов.- СПб: Питер,2009.-240с.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник./А.Я. Кибанов.- М.:ИНФРА - М,2008.- 447с.
3. Клебанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб.пособие – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА - М, 2007. - 365 с.
4. Клебанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА - М , 2009.- 638 с.
5. Клебанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. – М.:КНОРУС, 2008.- 208 с.
6. Клебанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. .- М.: ИНФРА- М, 2008.- 365 с.
7. Клебанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб.пособие – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА - М, 2007. - 365 с.
8. Клебанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА - М , 2009.- 638 с.
9. Клебанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. – М.:КНОРУС, 2008.- 208 с.
- 10.Клебанов А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: Учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. .- М.: ИНФРА- М, 2008.- 365 с.
- 11.Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие./ В.В. Лукашевич. - М.:КНОРУС,2008.-240с.
- 12.Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: учебное пособие/Л.В. Максимова .- М:Альфа-М; ИНФРА-М, 2009.-256 с.
- 13.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник.– 5-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА - М.2009.- 345 с.
- 14.Тебекин А.В. Управление персоналом: учебник./А.В. Тебекин.- М.: КНОРУС,2009.- 624 с.
- 15.Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект: Учебное пособие /Под ред. А.Я. Кибанова .- М.: ИНФРА –М,2009.-431 с.
- 16.Управление персоналом организации. Практикум: Учеб.пособие /Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА – М, 2008.- 365с.

¹ Не менее 30-ти источников