

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет»

*Л.В. Фомина, В.С. Литвинова*

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ  
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

*Направление подготовки  
38.03.03 «Управление персоналом»*

Красноярск 2019

*Рецензент*

М.Е. Барзакова, специалист по персоналу  
управления кадров КГПУ им. В.П. Астафьева

***Фомина, Л.В.***

**Методические указания для выполнения выпускной квалификационной работы (направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом») / Л.В. Фомина, В.С. Литвинова; Краснояр. гос. аграр. ун-т. – Красноярск, 2019. – 43 с.**

Методические указания разработаны на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению 38.03.03 «Управление персоналом». Приведены основные требования к оформлению и содержанию выпускной квалификационной работы, темы выпускной квалификационной работы, библиографический список.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Красноярского государственного аграрного университета

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Цель, задачи и требования к выпускной квалификационной работе .....	6
2 Подготовка к выполнению выпускной квалификационной работы .....	8
3 Структура выпускной квалификационной работы и требования к ее элементам .....	10
4 Организация выполнения выпускной квалификационной работы .....	27
5 Организация защиты выпускной квалификационной работы...	28
6 Примерные темы выпускных квалификационных работ .....	32
Библиографический список .....	34
Приложение А. Образец оформления титульного листа .....	40
Приложение Б. Образец оформления задания на выпускную квалификационную работу .....	41

## ВВЕДЕНИЕ

Профессия менеджера по управлению персоналом относится к типу «Человек – Человек», она ориентирована на общение и взаимодействие с людьми. Для этого требуется умение устанавливать и поддерживать деловые контакты, понимать людей и разбираться в человеческих взаимоотношениях, обладать развитыми лексическими способностями и вербальным мышлением, обладать эмоциональной устойчивостью и лидерскими наклонностями.

Дополнительный тип профессии – «Человек – Знак», поскольку она связана с работой со знаковой информацией: текстами, цифрами, формулами, таблицами, чертежами, картами, схемами. Для этого требуются логические способности, умение сосредотачиваться, интерес к работе с информацией, развитое внимание и усидчивость, умение оперировать числами, пространственное мышление.

Профессия менеджера по управлению персоналом относится к классу эвристических, она связана с управлением другими людьми, с анализом, планированием, контролем, мотивированием. Эта профессия требует высокой эрудиции, оригинальности мышления, стремления к развитию и постоянному обучению.

***Квалифицированный бакалавр по направлению подготовки «Управление персоналом» должен знать:***

- трудовое законодательство;
- научную организацию производства и специфику своего предприятия;
- закономерности ценообразования и налогообложения;
- основы маркетинга и рекламы;
- технику ведения деловых переговоров.

***Квалифицированный бакалавр по направлению подготовки «Управление персоналом» должен уметь:***

- управлять большим количеством сотрудников;
- осуществлять бизнес-планирование, четко определяя сроки, ресурсы, средства и методы достижения цели;
- ставить задачи подчиненным, мотивировать их;
- организовывать деятельность подчиненных, наделяя ресурсами, определяя их функционал, компетентность и зоны ответственности;
- контролировать и оценивать деятельность подчиненных, давать им конструктивную обратную связь;

- держать в голове большой объем информации из разных источников;
- пользоваться современной оргтехникой;
- целенаправленно заниматься развитием подчиненных и саморазвитием.

Область профессиональной деятельности бакалавров по направлению подготовки «Управление персоналом» включает:

- разработку философии, концепции, кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- кадровое планирование и маркетинг персонала;
- найм, оценку, аудит, контроллинг и учет персонала;
- социализацию, профориентацию, адаптацию и аттестацию персонала;
- трудовые отношения;
- управление трудовым потенциалом и интеллектуальным капиталом персонала;
- управление этическими нормами поведения, организационной культурой, конфликтами и стрессами;
- управление занятостью;
- организацию, нормирование, регламентацию, безопасность, условия и дисциплину труда;
- развитие персонала (обучение, в том числе повышение квалификации и профессиональная переподготовка, стажировка, управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, управление кадровым резервом);
- мотивацию и стимулирование персонала;
- социальное развитие персонала;
- работу с высвобождающимся персоналом;
- организационное проектирование, формирование и развитие системы управления персоналом, в том числе ее организационной структуры;
- кадровое, нормативно-методическое, делопроизводственное, правовое и информационное обеспечение системы управления персоналом;
- оценку и бюджетирование затрат на персонал, а также оценку экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом;
- управленческий (в том числе кадровый) консалтинг.

Объектами профессиональной деятельности бакалавров являются:

- службы управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы в промышленности, торговле, на транспорте, в банковской, страховой, туристической и других сферах деятельности, в том числе научно-исследовательских организаций;
- службы управления персоналом государственных и муниципальных органов управления;
- службы занятости и социальной защиты населения регионов и городов, кадровые агентства;
- организации, специализирующиеся на управленческом и кадровом консалтинге и аудите.

## **1 Цель, задачи и требования к выпускной квалификационной работе**

1.1 Выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа) является заключительным этапом обучения бакалавров в высшем учебном заведении и направлена на систематизацию, закрепление и углубление знаний, умений, навыков по направлению и эффективное применение этих знаний при решении конкретных задач в сфере управленческой деятельности.

Выпускная квалификационная работа является результатом самостоятельной творческой работы бакалавра. Качество ее выполнения позволяет дать дифференцированную оценку квалификации выпускника и его способности эффективно выполнять свои будущие обязанности на предприятии. Если выпускная квалификационная работа выполнена на высоком теоретическом и практическом уровне, она должна быть представлена руководству предприятия, на материалах которого проведены исследования, для принятия решения о возможности внедрения разработанных мероприятий. Исходя из этого, существенно возрастает роль научного руководителя выпускной квалификационной работы и преподавателей кафедры, от квалификации которых зависит успешное продвижение выпускника в иерархии управления предприятием.

1.2 Цель написания ВКР – продемонстрировать соответствие уровня подготовки выпускника требованиям образовательного стандарта и квалификационной характеристики.

1.3 Для достижения цели обучающийся должен:

- знать основные категории экономической науки и социологии, понимать суть социально-экономических явлений, владеть методами анализа экономических и социальных процессов;
- понимать законы функционирования организаций, уметь анализировать и осуществлять основные функции управления персоналом;
- владеть практическими навыками менеджера по персоналу (осуществление коммуникаций, принятие управленческих решений, управление конфликтами и стрессами, применение технологий управления персоналом и др.).

1.4 По содержанию ВКР и результатам ее защиты устанавливаются:

- уровень знаний, умений и навыков выпускника;
- умение изучать и обобщать литературные источники в соответствующей области знаний;
- способность самостоятельно диагностировать проблему, проводить научные исследования, систематизировать и обобщать фактический материал;
- умение самостоятельно обосновывать выводы, практические рекомендации и управленческие решения по результатам исследования.

1.5 ВКР должна соответствовать следующим требованиям:

- указывать на новизну проблемы или новую постановку известной проблемы;
- указывать на актуальность и практическую значимость темы;
- содержать элементы научного исследования;
- иметь четкое построение и логическую последовательность изложения материала;
- иметь убедительную аргументацию, для чего в тексте работы необходимо использовать таблицы, графический материал (графики, схемы и др.);
- завершаться доказательными выводами и обоснованными рекомендациями.

## **2 Подготовка к выполнению выпускной квалификационной работы**

2.1 Подготовительный этап выполнения выпускной квалификационной работы включает:

- выбор темы;
- подачу заявления с просьбой разрешить выполнение выпускной квалификационной работы по этой теме у конкретного научного руководителя;
- составление задания на выполнение выпускной квалификационной работы.

2.2 При выборе темы выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы) бакалавр должен руководствоваться:

- ее актуальностью для конкретного хозяйствующего субъекта;
- научными интересами кафедры;
- возможностью доступа и получения фактических данных о результатах деятельности объекта исследования и готовностью руководства предприятия к сотрудничеству с бакалавром;
- собственными приоритетами и интересами, связанными с последующей профессиональной деятельностью;
- наличием необходимого объема информации.

2.3 При выборе темы выпускной квалификационной работы целесообразно учитывать:

- степень разработки и освещенности исследуемой проблемы в литературе;
- наличие у обучающегося научного задела при прохождении практики, выполнении курсовых и научных работ;
- возможность получения дополнительных сведений для выполнения выпускной квалификационной работы;
- интерес и потребности организации, на материалах которого выполняется работа;
- способности обучающегося, уровень его теоретической и практической подготовки.

2.4 Для облегчения выбора темы выпускной квалификационной работы кафедра «Государственное, муниципальное управление и кадровая политика» ежегодно разрабатывает и предлагает бакалавру примерный перечень тем, связанных с направлением подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». Перечень примерной тематики утверждается решением ученого совета ИЭиУ АПК за полгода до начала государственной итоговой аттестации.

2.5 После выбора темы исследования обучающийся подает заявление на имя заведующего кафедрой «Государственное, муниципальное управление и кадровая политика» с просьбой разрешить ее написание. После согласования темы с руководителем выпускной квалификационной работы, по представлению заведующего кафедрой приказом ректора производится закрепление за обучающимся выбранной и согласованной темы выпускной квалификационной работы и ее научного руководителя.

2.6 Приказ издается не позднее двух месяцев до момента окончания обучающимися университета. Для обучающихся дневного обучения тематика дипломных работ должна быть сформирована до начала производственной практики.

2.7 Руководителями бакалаврских работ назначаются лица с учетом взаимного согласования (руководитель-обучающийся-заведующий кафедрой) из числа профессорско-преподавательского состава университета, а также научные сотрудники и высококвалифицированные специалисты университета и других предприятий (учреждений, организаций).

2.8 Руководитель выпускной квалификационной работы обязан:

- совместно с обучающимися составить и выдать задание на бакалаврскую работу не позднее четырех месяцев до окончания университета;
- оказать обучающимся помощь в разработке календарного плана-графика на выполнение выпускной квалификационной работы;
- рекомендовать обучающимся необходимую литературу, справочно-нормативные и другие источники по теме выпускной квалификационной работы;
- проводить консультации в соответствии с планом-графиком;
- контролировать ход выполнения работы и нести ответственность за ее своевременное и качественное выполнение до момента защиты;
- проверить текст работы по мере написания отдельных разделов, делать замечания и указывать недостатки для своевременного их устранения обучающимся;
- составить отзыв об обучающемся и выпускной квалификационной работе, в котором дать мотивированное заключение о возможности допуска работы к защите;
- по возможности присутствовать на защите выпускной квалификационной работы.

2.9 Решением кафедры «Государственное, муниципальное управление и кадровая политика» утверждается и доводится до обучающегося календарный план-график выполнения бакалаврских работ с указанием очередности выполнения отдельных этапов.

2.10 В случае необходимости по предложению руководителя выпускной квалификационной работы, заведующий кафедрой имеет право приглашать консультантов по отдельным разделам за счет лимита времени, отведенного на руководство. Консультант дает рекомендации обучающемуся, проверяет соответствующую часть выполненной им работы и подтверждает ее визированием.

### **3 Структура выпускной квалификационной работы и требования к ее элементам**

3.1 ВКР должна включать (примерное содержание выпускной квалификационной работы):

Титульный лист.

Задание к выпускной квалификационной работе.

Реферат.

1 Теоретические основы проблемного вопроса.

1.1.....

1.2....

2 Анализ проблемного вопроса.

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.

2.2 Анализ структуры персонала организации.

2.3 Анализ или оценка проблемного вопроса.

3 Рекомендации (мероприятия) по решению проблемного вопроса.

3.1 Содержание рекомендаций (мероприятий) по проблемному вопросу.

3.2 Оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий.

4 Безопасность труда.

5 Экология.

Заключение.

Библиографический список.

Приложения.

3.2 Титульный лист является первой страницей выпускной квалификационной работы и оформляется в соответствии с приложением

ем А. Титульный лист включают в общую нумерацию страниц выпускной квалификационной работы. Номер страницы на титульном листе не проставляют.

3.3 Задание для выпускной квалификационной работы оформляется на типовом бланке (приложение Б), подписывается обучающимся, руководителем и утверждается заведующим кафедрой.

3.4 Реферат выполняется на иностранном и русском языках. Он должен содержать:

- сведения об объеме работы (страниц), количестве иллюстраций (рисунков), таблиц, приложений, использованных источников;
- перечень ключевых слов;
- текст реферата.

3.4.1 Перечень ключевых слов характеризует основное содержание выпускной квалификационной работы и включает от 5 до 15 слов в именительном падеже, написанных через запятую в строку прописными буквами.

3.4.2 Оптимальный объем текста реферата – 1 страница. Текст реферата должен отражать объект и предмет исследования, цель и задачи работы, методы исследования, полученные результаты и рекомендации по внедрению, практическую значимость работы, подтверждение достоверности материалов и результатов выпускной квалификационной работы и самостоятельности ее выполнения.

3.5 В содержании последовательно перечисляют все заголовки выпускной квалификационной работы: введение, номера и заголовки разделов, подразделов, заключение, библиографический список и приложения с указанием номера страницы, на которой помещен каждый заголовок.

3.5.1 Все заголовки в содержании записывают строчными буквами (первая – прописная).

3.5.2 Последнее слово каждого заголовка соединяют отточием с соответствующим номером страницы, на которой расположен заголовок.

3.5.3 Слово «содержание» записывают в виде заголовка (симметрично тексту) прописными буквами.

3.6 Введение выпускной квалификационной работы состоит из 7 взаимосвязанных смысловых блоков:

- *Обоснование проблемы.* В нескольких абзацах необходимо отразить содержание проблемы, ее актуальность и значимость для исследуемой организации или целевой аудитории. Этим подчеркивается значимость исследования.

– *Степень изученности проблемы.* Необходимо перечислить несколько основных авторов и указать их вклад в изучение темы, а также поставить ссылку на их порядковый номер в списке литературы и источников. Затем следует указать особенность (новизну) своей выпускной квалификационной работы. Это служит обоснованием исследования темы.

– *Объект и предмет исследования.* В качестве объекта выбирают широкую тему. Например: «Управление трудовыми конфликтами» или «Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала».

В качестве предмета выбирают более узкую тему. Например: «Методы урегулирования трудовых конфликтов (на примере ОАО “Монолит”» или «Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала (на примере ОАО “Энергосбыт”».

– *Цель и задачи исследования.* Цель выпускной квалификационной работы заключается в изучении теории по выбранной проблеме и оценке эффективности методов, применяемых для ее решения.

Для достижения этой цели ставят не более 3 задач. Например:

1. Изучить теорию исследуемой проблемы.
2. Исследовать методы, которые применяются в конкретной организации.
3. Оценить эффективность использованных методов.

– *Источники исследования.* Необходимо перечислить названия всех документов, использованных в выпускной квалификационной работе. Обзор начинают с законов Российской Федерации, распоряжений правительства РФ и Красноярского края, которые регламентируют деятельность исследуемой организации. Большую помощь в раскрытии темы даст Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ. Такие документы раскрывают правовой статус организации.

К ним примыкают заявления, доклады и интервью руководителей государственных и муниципальных органов управления, посвященных сегменту рынка, на котором действует исследуемая организация. Анализ таких документов поможет уточнить проблему исследования, ее значимость и актуальность, а также определить место организации на рынке.

Богатым источником информации служат уставные документы организации. Среди них лицензия, положение о службе и отделе, должностные инструкции, корпоративный кодекс, кодекс этики и другие документы. Такие документы помогают определить структуру

организации и проанализировать видимый и декларируемый уровни организационной культуры.

Много информации можно почерпнуть из производственно-финансовых и социальных отчетов организаций. Из них можно взять информацию о движении персонала, подготовке, переподготовке и повышении квалификации работников, оценить эффективность деятельности организации.

Следующим источником выступают публикации СМИ и сети Интернет. В них можно найти заключения экспертов о деятельности организации и мнения о ней различных групп общественности.

В качестве источника можно использовать рекламные материалы. По ним можно судить о фирменном стиле организации, методах работы с клиентами и степени воздействия на них.

Особо ценятся источники, самостоятельно созданные обучающимися. В первую очередь, это интервью с руководителями, специалистами и сотрудниками организации. Интервью может быть формализованным (вопросы предлагаются заранее) или неформализованным.

На основе анализа документов и фокусных мнений, полученных в ходе интервью, следует подготовить анкету и провести опрос не менее 30 респондентов. Еще можно провести диагностику организационной культуры, используя одну из хорошо зарекомендовавших себя методик.

Кроме того, во время прохождения практики в организации обучающимися используется метод включенного наблюдения для сбора информации.

– *Гипотеза*. Необходимо в одном предложении сформулировать предположение, которое следует доказать или опровергнуть в заключение выпускной квалификационной работы. Например: управление корпоративной культурой повышает эффективность деятельности организации.

– *Анонс*. В одном предложении необходимо сообщить, что бакалаврская работа состоит из введения, 3–4 глав, заключения и приложения.

3.7 Основная часть выпускной квалификационной работы состоит из пяти разделов (глав), каждый из которых включает не менее двух параграфов.

3.7.1 Первая глава посвящена теории изучаемой проблемы, которая содержится в литературе, анонсированной во введении выпускной квалификационной работы. Изучаемую проблему разбивают на

2–3 части и оформляют отдельными параграфами. Изложение начинается с краткого введения, занимающего не менее 2–3 предложений, в которых анонсируется последующий текстовый материал.

В первом параграфе излагают историю возникновения и развития проблемы, а также наиболее общие ее положения и раскрывают понятийный аппарат.

Во втором параграфе излагают ту часть теории, которая поможет определить методологию исследования конкретных вопросов на примере конкретной организации.

В третьем параграфе излагают ту часть теории, которая поможет определить критерии и методы оценки эффективности управленческих решений и деятельности по их реализации.

Глава заканчивается краткими выводами, необходимыми для логичного перехода ко второй главе.

3.7.2 Вторая глава посвящена исследованию заявленной проблемы на материалах конкретной организации, на основе источников, перечисленных во введении к выпускной квалификационной работе. Изложение начинается с краткого введения, занимающего не менее 2–3 предложений, в которых анонсируется последующий текстовый материал.

В первом параграфе излагают объективную характеристику организационно-экономической деятельности и анализ трудовых ресурсов исследуемой организации. Как правило, называют правовой статус организации и сферу деятельности. Указывают, когда и как она появилась, описывают ее структуру и достижения. Можно включить характеристику отдела (департамента), который взаимодействует с персоналом и другими группами общественности. Такую информацию можно получить из Устава организации, лицензии, положения или должностных инструкций. Подобную информацию часто размещают на официальных сайтах организаций.

Во втором и третьем параграфах излагают результаты исследования трех-четырех составных частей проблемы, заявленной во введении работы. Для этого анализируют собранные источники информации: документы, заявления государственных и муниципальных деятелей, публикации СМИ и рекламные материалы. Так же излагают итоги самостоятельно проведенных интервью, опросов и других исследований.

Глава заканчивается краткими выводами, необходимыми для логичного перехода к третьей главе.

3.7.3 Третья глава посвящена оценке эффективности принятых управленческих решений и действий по их реализации. Изложение начинается с краткого введения, занимающего не менее 2–3 предложений, в которых анонсируется последующий текстовый материал.

В первом параграфе следует оценить эффективность принятого управленческого решения. Для этого используют результаты исследований и выводы, приведенные во второй главе.

Во втором параграфе оценивают степень эффективности стратегии организации. Следует указать основные выводы, рекомендации, возможные риски для реализации выработанной стратегии.

Глава заканчивается краткими выводами, необходимыми для логичного перехода к заключению.

3.8 Четвертая глава посвящена безопасности труда, консультации по которой проводит преподаватель соответствующей кафедры.

3.9 Пятая глава посвящена разделу по экологии, консультации по которой проводит преподаватель соответствующей кафедры.

#### *Требования к написанию раздела «Экология» бакалаврской работы*

Баланс экологии и экономики – главная цель устойчивого развития, не разрушающего экологические системы и природные ресурсы, в которых нуждаются как настоящие, так будущие поколения. Достижение такого баланса определяется эффективно работающими системами экологического менеджмента – СЭМ (управления) на предприятиях и в организациях, в городах, регионах, странах.

Для интенсивно развивающегося Красноярского края эффективно работающие СЭМ – путь к восстановлению и стабилизации экологических параметров региона.

Сегодняшний статус производства и потребления весьма неустойчив. В то же время стало очевидным, что для сохранения своего положения в бизнесе предприятиям, предпринимателям следует учитывать экологические требования. Это особенно важно для использования новых возможностей бизнеса, успешной конкуренции с другими предприятиями, учитывающими экологические факторы, и удовлетворения растущих экологических ожиданий внешних заинтересованных сторон.

Большая роль в развитии методов экологического менеджмента и экологического аудита принадлежит органам государственного

управления, которые должны всячески содействовать развитию данных инструментов управления окружающей средой, стимулировать их. Зачем нужно внедрять системы экологического менеджмента? Система экологического менеджмента – это часть общей системы управления предприятием, включающей: организационную структуру, планирование, распределение ответственности, практические методы, процедуры, процессы и ресурсы, необходимые для разработки, внедрения, реализации экологической политики.

Принимая решение в пользу разработки и внедрения такой системы, руководители исходят как из ее преимуществ с финансовой точки зрения (экономия ресурсов и средств, повышение эффективности производства, развитие потенциальных возможностей на рынках), так и рисков, связанных с неадекватным отношением к экологическим аспектам работы предприятия. Экологический менеджмент – это системный подход к решению экологических проблем в повседневной деятельности предприятий и стратегии их бизнеса.

С этой точки зрения можно выделить ряд важнейших для предприятия факторов, справляться с которыми позволяют системы экологического менеджмента:

#### *1. Законодательство и контроль его соблюдения*

Органы государственного управления всех уровней усиливают контроль промышленной и хозяйственной деятельности и увеличивают санкции за нарушение. Юридические нормы «позеленели». За нарушение требований разрешений и нормативных актов, в первую очередь в тех случаях, когда эти требования касаются ситуаций, связанных с повышенным риском для здоровья людей или долговременным ущербом окружающей природной среде, вводятся новые, все более серьезные административные и уголовные наказания.

К предприятиям предъявляются требования ведения мониторинга, необходимого для подтверждения того, что они соблюдают условия выданных разрешений и требования соответствующих нормативных актов.

Власти могут усилить контроль, менее охотно идти на компромиссы с предприятиями, у которых есть проблемы с выполнением условий разрешений и соблюдением нормативных требований. В некоторых случаях предприятиям приходится переносить свои производственные объекты в другое место или идти на очень существенные капиталовложения в новое природоохранное оборудование.

В других случаях их вынуждают платить за реабилитацию загрязнения.

*2. Внимание заинтересованных сторон, информированность, имидж, репутация*

От предприятий ожидается, что они будут вести себя как добропорядочные граждане, с растущим уровнем внимания к решению экологических проблем.

Сложилось мнение, что предприятие, не уделяющее должного внимания природоохранной деятельности, не в состоянии производить высококачественную продукцию. Финансовые институты и страховые компании уделяют все большее внимание результативности природоохранной деятельности предприятия в процессе общей его оценки.

Важным «клиентом» любого предприятия является население той местности, где оно расположено. Сегодня наиболее успешные промышленные компании придерживаются той точки зрения, что они «должны заработать» право вести свою деятельность в данном районе в глазах местного населения. Такие предприятия устанавливают высокую планку экологических стандартов для своих конкурентов.

Предприятия, которые игнорируют озабоченность местного населения проблемами загрязнения, иногда обнаруживают, что не только их заявки на получение разрешений, но и сами входы на их территорию оказываются заблокированными протестующей общественностью. Экстремальным примером такого рода является реальный случай, происшедший в Таиланде, когда толпа, возмущенная загрязнением источника питьевой воды, ворвалась на фабрику, виновную в этой аварии, и сожгла ее дотла. Однако обычно такое противостояние приводит к дорогостоящим задержкам в получении разрешений на освоение территории и строительство и к трудностям во взаимоотношениях с природоохранными органами.

Споры по поводу экологической ситуации вокруг предприятия могут не только повредить его репутации, но и отвлечь внимание руководителей и работников от выполнения своих обязанностей. Аналогичные ситуации возможны и в нашем регионе с высоким уровнем техногенной нагрузки.

В глазах общественного мнения «чистые» предприятия рассматриваются как добрые соседи, заслуживающие доверие властей и потребителей.

По мере повышения результативности природоохранной деятельности предприятие может рекламировать свои успехи, экологическую политику, что укрепляет его репутацию. Другие предприятия рекламируют вторичное использование материалов или применение экологически более чистых технологий, третьи производят продукцию, при производстве которой используются вторичные или биологически разрушающиеся материалы или удовлетворяют пожелания потребителей относительно уменьшения объемов опасных отходов и рекламируют свои продукты как «зеленые».

### *3. Конкурентоспособность*

Не уделяя должного внимания экологическим проблемам, предприятие рискует потерять позиции в конкурентной борьбе на внутренних внешних рынках. Предприятие, не учитывающее экологические факторы, может выпускать низкокачественную продукцию, отвергаемую потребителями.

Предприятия с серьезным грузом экологических проблем попросту могут оказаться выброшенными из современного бизнеса.

Культура «зеленого потребления» является сегодня существенной рыночной силой.

Владелец или руководитель предприятия должны уделять самое серьезное внимание экологическому менеджменту хотя бы потому, что низкая результативность природоохранной деятельности существенно уменьшит ценность их работы и подорвет конкурентоспособность предприятия.

К настоящему времени сформировалась постоянно развивающаяся сеть национальных и международных стандартов и требований, соответствие которым должны обеспечивать предприятия. Вполне реально, что в самом ближайшем будущем предприятия не смогут экспортировать продукцию, которая будет признана опасной для окружающей среды. Во многих отраслях промышленности прилагаются существенные усилия по сокращению выбросов, сбросов и размещения загрязняющих веществ, например, постоянно расширяется список видов продукции и отходов, обращение с которыми регулируется специальным законодательством.

Принимается законодательство, стимулирующее проведение экологического аудита, совершенствование используемых технологий. ВТО уделяет растущее внимание экологическим аспектам в развитии международной торговли по мере того, как экологические стандарты и учет экологических аспектов начинают носить характер общепринятой практики деловых международных отношений.

Экологическое законодательство все в большей степени гармонизируется по всему миру.

В самом ближайшем будущем деятельность предприятий по всему миру будет регулироваться рядом новых международных конвенций в области охраны окружающей среды. Например: продавцы отходов обязаны обеспечивать выполнение положений Базельской конвенции; энергетические компании должны будут соблюдать лимиты выбросов серы, оксидов азота и летучих органических соединений, устанавливаемые Конвенцией Экономической комиссии ООН для Европы по трансграничному загрязнению атмосферы; предприятия, торгующие химическими веществами должны соблюдать нормы, установленные для импорта, упаковки и маркировки опасных химических веществ.

Продукция, которая в большей степени соответствует экологическим предпочтениям потребителей, может получить важное преимущество по сравнению с продукцией конкурентов, не придающих должного значения этим соображениям, особенно при небольшой разнице цен.

#### *4. Финансы*

Предприятия, которым удастся найти эффективные способы сокращения загрязнения (стремление к экотехнологиям) могут обеспечить существенную экономию финансовых затрат и, таким образом, повысить свою конкурентоспособность. Такое поведение предприятий часто поддерживается с помощью экономических стимулов, в частности налогами и платежами за выбросы, сбросы и размещение отходов.

Что такое система экологического менеджмента?

Экологический риск может быть связан с уровнем загрязнения продукции, неприемлемым для потребителей, травматизмом или заболеваниями рабочих или местного населения.

Новые возможности, которые открывает перед предприятием СЭМ, могут заключаться в сокращении потребления энергии и, тем самым, производственных издержек, в снижении загрязнения, или в переработке отходов, или же в продаже продукции на рынках, которые характеризуются высокими экологическими требованиями. В качестве примера может служить компания «3М Корпорейшен». Объем экономии, получаемой в результате реализации программы «Предотвращение загрязнения – прибыльное дело», превышает 1 млн долл. в год.

СЭМ – это ряд планируемых и скоординированных управленческих действий, процедур, документов и регистров информации в рамках специальной структуры со своими функциями, отчетностью и ресурсами, направленных на предупреждение отрицательного воздействия на состояние окружающей среды, а также на содействие проведению мероприятий по сохранению или повышению качества окружающей среды.

Система экологического менеджмента построена по хорошо известному из управления качеством принципу: «Планируй, делай, проверь, улучшай» (так называемый «цикл Деминга»). Сложилось три подхода предприятий к управлению природоохранной деятельностью:

1. *Никаких действий.* Эти предприятия не обращают внимания на экологические возможности и угрозы до тех пор, пока не становится слишком поздно.

2. *Реактивный подход.* Руководство ожидает, пока кто-то вне предприятия определит подходы и правила решения тех или иных вопросов, прежде чем предприятие предпримет реальные шаги по их решению на своем уровне. Такие предприятия могут получить какой-то выигрыш на непродолжительное время, но они никогда не смогут уверенно решать проблемы и оказываются слабо подготовленными.

3. *Упреждающий подход.* Предприятия постоянно отслеживают экологические вопросы и формулируют подходы к решению возникающих проблем до того, как они приобретут критический характер. Модель Деминга ориентирует именно на третий – упреждающий, превентивный подход: дешевле предупредить возникновение проблемы, чем бороться с ее отрицательными следствиями.

Цель СЭМ – анализ результативности природоохранной деятельности и экологический аудит являются весьма ценными инструментами управления, но обладают одним недостатком: они могут дать характеристику экологической ситуации лишь на момент проведения аудита. Нужна система управления, способная обеспечить эффективное достижение предприятием определенных им самим экологических целей и задач.

Для всех СЭМ характерен набор основных элементов: экологическая политика, программа действий по охране окружающей среды, организационная структура, интеграция вопросов экологического менеджмента во все аспекты повседневной деятельности предприятия, экологические процедуры.

Управлять системой охраны окружающей среды на предприятии нужно учиться и делать это профессионально.

Содержание раздела «Экология» должно соответствовать основной теме бакалаврской работы и составлять 4–6 страниц печатного текста.

В разделе должны быть рассмотрены следующие основные вопросы:

1. *Организация экологической службы предприятия*

Описать организационные структуры управления природоохранной деятельностью на вашем предприятии, мероприятия по эффективной организации охраны окружающей среды, координацию природоохранной деятельности.

2. *Методы экологического менеджмента на предприятии*

В этой части нужно описать требования к экологически безопасным производственным процессам и перечень задач, стоящих перед производственным коллективом, решение которых будет залогом системной деятельности по охране окружающей среды.

3. *Достоинства и недостатки экологической службы вашего предприятия*

Оформление раздела осуществляется в соответствии с действующими требованиями к выпускной квалификационной работе.

Раздел должен помещаться в пояснительной записке бакалаврской работе перед разделом «Безопасность жизнедеятельности».

Заголовок раздела содержит общую надпись «Экология». Материал раздела излагается в виде подразделов, соответствующих тематике задания и вышеуказанным требованиям.

*Список рекомендуемой литературы к разделу «Экология»*

1. Анисимов, А.В. Экологический менеджмент / А.В. Анисимов, Т.Ю. Апопченко, Д.Ю. Савон. – М.: КноРус, 2013.

2. Белов Г.В. Экологический менеджмент предприятия: учеб. пособие / Г.В. Белов. – М.: Логос, 2006. – 240 с.

3. Гришин, А.С. Экологический менеджмент: учеб. пособие / А.С. Гришин, Н.А. Орехов, С. Шмидхейни. – М.: Юнити, 2001. – 200 с.

4. Пахомова, Н. Экологический менеджмент: учеб. для вузов / Н. Пахомова, К. Рихтер, А. Эндерс. – СПб.: Питер, 2003.

5. Ферару Г.С. Экологический менеджмент / Г.С. Ферару. – Ростов н/Д.: Феникс, 2012.

В заключение выпускной квалификационной работы излагают основные выводы, полученные в ходе исследования. Доказывают или опровергают заявленную гипотезу. Дают прогноз развития изучаемой проблемы или реакцию на нее различных групп общественности. Указываются возможные риски и преимущества организации. В среднем заключение составляет 3–5 страниц.

3.10 После заключения помещают список использованных источников и литературы – библиографический список. При отсылке к источнику, упоминание которого включено в тексте документа после упоминания о нем (или после цитаты из него), проставляют в квадратных скобках номер, под которым он значится в библиографическом списке, при необходимости указывают том, страницу и т. п. Например: [7, т. 1, с. 20]. Библиографический список формируют по порядку упоминания.

Если библиографический список не нумерован, то в отсылке проставляют начальные слова библиографического описания или первые слова заглавия и год издания: [Иванов М.Ф., 2005], [Управление персоналом, 2006]. Такое формирование библиографического списка менее удобно.

Источники следует располагать в порядке появления ссылок на них в тексте документа и нумеровать арабскими цифрами без точки и печатать с абзацного отступа.

Библиографическое описание использованных источников следует выполнять по ГОСТ 7.1-2003.

В библиографический список включают все документы и монографии, использованные в исследовании. В него необходимо включить 30–40 источников (использование только учебных и методических пособий недопустимо).

3.11 К выпускной квалификационной работе можно приложить тексты документов государственных или муниципальных органов управления, уставы организаций, таблицы расчетов, сделанных самостоятельно, разработанные анкеты и проведенные интервью. В приложение необходимо вынести схемы, таблицы и графики, занимающие полный лист работы, т. е. формата А4. Объем приложения не регламентирован. Иллюстрации каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения.

3.12 Объем выпускной квалификационной работы – примерно 50 страниц печатного текста. Текстовые документы оформляются в

печатном виде на одной стороне листа белой (писчей) бумаги формата А4 (210 × 297 мм) через 1,5 интервала. Шрифт черный, 14 кегль, Times New Roman. Поля: слева, сверху, снизу – 25, справа – 15 мм. Отступ 15 мм.

**Стиль Основной: Шрифт: (по умолчанию) Times New Roman, 14 пт, Отступ: Первая строка: 1,5 см, По ширине, Междустр. интервал: 1,5 строки** (устанавливается в выкладке *Стили* для всего документа).

Нумерация страниц сквозная, включая титульный лист и приложения. Страницы нумеруются арабскими цифрами в центре нижней части страницы без точки, на титульном листе номер страницы не указывается.

Содержание документа и порядок расположения разделов должны соответствовать заданию на выполнение работы (приложение Б).

*После номера раздела, подраздела, пункта и подпункта в тексте точку не ставят.*

*Введение, заключение и библиографический список не нумеруются.*

Если текст подразделяется только на пункты, то они нумеруются порядковыми номерами в пределах всего текстового документа. Если раздел или подраздел имеет только один пункт или пункт имеет один подпункт, то нумеровать его не следует.

*Заголовки* следует печатать с абзацного отступа строчными буквами (кроме первой прописной). Переносы слов в заголовках не допускаются. *Точка в конце заголовка не ставится.* Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

*Расстояние*

**Стиль заголовка 1: Междустр. интервал: одинарный, Абзац: интервал После: 24 пт, Не отрывать от следующего, Уровень 1, Основан на стиле: Обычный.**

**Стиль заголовка 2: Междустр. интервал: одинарный, Абзац: интервал После: 36 пт, Не отрывать от следующего, Уровень 2, Основан на стиле: Обычный.**

*Текст документа, текст документа. Текст документа, текст документа.*

Не разрешается размещать заголовки и подзаголовки в нижней части страницы, если на ней не помещается более 2–3 строк последующего текста. Не допускаются висячие строки.

Каждый раздел текстового документа рекомендуется начинать с новой страницы.

Перед каждым *перечислением* следует ставить дефис или строчную букву (за исключением ё, з, о, ч, ь, й, ы, ь), после которой ставится скобка. Для дальнейшей детализации перечислений

*Пример*

- а) \_\_\_\_\_
- б) \_\_\_\_\_
  - 1) \_\_\_\_\_
  - 2) \_\_\_\_\_

*Перечисления* могут состоять как из *законченных*, так и *незаконченных* фраз.

*Незаконченные* фразы пишутся со строчных букв и обозначаются арабскими цифрами или строчными буквами с полукруглой закрывающей скобкой.

*Законченные* фразы пишутся с абзацными отступами, начинаются с прописных букв и отделяются друг от друга точкой.

Основную вводную фразу нельзя обрывать на предлогах или союзах (на, из, от, то, что, как и т. п.).

*Сокращения слов* не допускается. Исключения – сокращения, общепринятые в русском языке. В тексте документа, за исключением формул, таблиц и рисунков, не допускается:

- 1) применять знак минус (–) (следует писать слово «минус»);
- 2) применять знак минус (–) или (+) при упоминании положительных или отрицательных значений температуры (следует писать слово «плюс» или «минус», например: «...в условиях температуры окружающей среды от минус 60 °С до плюс 50 °С»);
- 3) применять без числовых значений знаки > (больше), < (меньше), = (равно), ≥ (больше или равно), ≤ (меньше или равно), ≠ (не равно), а также знаки № (номер), % (процент).

В тексте документа числовые значения величин с обозначением единиц физических величин и единиц счета следует писать цифрами, а числа без обозначения единиц физических величин и единиц счета от единицы до девяти – словами.

*Пример:* Итого по смете расходов общая сумма для реализации двух мероприятий составит 7 273,75 тыс. руб.

*Текст цитаты* заключается в кавычки с сохранением особенностей авторского написания. Научные термины, предложенные другими авторами, не заключаются в кавычки, исключая случаи полемики. В этих случаях употребляется выражение «так называемый». При цитировании каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источ-

ник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.

В текстовых документах применяют следующие *виды иллюстраций*: чертежи, графики, схемы, диаграммы, фотоснимки, ленты с записью самопишущего прибора, – при этом они указываются в тексте как *рисунки*. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в тексте. Иллюстрации располагают непосредственно после первого упоминания или на следующей странице. Все иллюстрации нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумерация в пределах раздела.

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела. Ссылки на ранее упомянутые иллюстрации дают с сокращенным словом «смотри», например: (см. рисунок 3).

*Пример:*

Рисунок 2.2 – Диаграмма неявок на работу

Рисунок 2.3 – Удовлетворенность персонала характеристиками работы

*Построение таблиц.* Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц. Допускается приводить в таблицах текстовый материал. Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. На все таблицы документа должны быть приведены ссылки следующим образом: «...в таблице 1.1». Над левым верхним углом таблицы с абзачного отступа помещают надпись «Таблица» с указанием номера таблицы.

Заголовки граф таблицы начинают с прописных букв, а подзаголовки – со строчных, если они составляют одно предложение с заголовком.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Головка таблицы должна быть отделена линией от остальной части таблицы.

Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, ее делят на части, помещая одну часть под другой или рядом, при этом в каждой части таблицы повторяют ее головку и боковик. При делении таблицы на части допускается ее головку или боковик заме-

нять соответственно номером граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы.

При переносе части таблицы на ту же или другие страницы название таблицы помещают только над первой частью.

Слово «Таблица» указывают один раз слева над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продолжение таблицы» с указанием номера (обозначения) таблицы.

Если в конце страницы таблица прерывается и ее продолжение будет на следующей странице, в первой части таблицы нижнюю горизонтальную линию, ограничивающую таблицу, не проводят.

Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа документа (альбомная ориентация страницы).

Графу «№ п/п» в таблицу не включают. При необходимости нумерации показателей или других данных порядковые номера указывают арабскими цифрами в боковике таблицы перед их наименованием.

Если цифровые или иные данные в таблице не приводят, то в графе ставят прочерк (тире). При наличии в документе небольшого по объему цифрового материала его нецелесообразно оформлять таблицей, а следует давать текстом, располагая цифровые данные в виде колонок.

*Приложениями* могут быть: графический материал, таблицы большого формата, расчеты, описания аппаратуры и приборов, копии подлинных документов, выдержки из отчетных материалов, производственные планы и протоколы, отдельные положения из инструкций и правил, ранее неопубликованные тексты, переписка и т. п. По форме они могут представлять собой текст, таблицы, графики, карты и т. д.

3.13 Ошибки, помарки и графические неточности допускается исправлять аккуратной подчисткой или закрашиванием белой краской и нанесением на том же месте исправленного текста (графики) машинописным способом или черными чернилами, пастой или тушью рукописным способом. Повреждения листов, помарки и следы не полностью удаленного прежнего текста (графики) не допускаются. На странице допускается не более пяти исправлений.

3.14 Бакалаврская работа в обязательном порядке должна быть сброшюрована.

## **4 Организация выполнения выпускной квалификационной работы**

4.1 Процесс выполнения выпускной квалификационной работы включает несколько основных этапов:

- выбор методики исследования и работы над источниками, изучение источников, составление библиографии, подготовка введения;
- анализ теоретических материалов, подготовка первой главы;
- сбор, систематизация и анализ сведений об организации, на материалах которой выполняется бакалаврская работа, подготовка второй главы;
- выводы и оценки эффективности деятельности организации, обоснование управленческих решений по проблеме, которая служит предметом исследования выпускной квалификационной работы, подготовка третьей главы;
- подготовка заключения и других структурных элементов выпускной квалификационной работы, оформление на персональном компьютере и брошюровка;
- подготовка к защите: представление на отзыв руководителю законченной работы, написание текста доклада, отбор и оформление иллюстративного материала, выносимого на защиту.

4.2 Успешное выполнение выпускной квалификационной работы предполагает обстоятельное и творческое изучение источников, критический подход к нормативным документам (законам, инструкциям, постановлениям, положениям, указаниям, стандартам), действующей практике по проблеме дипломного исследования.

4.3 Подбор источников обучающемуся целесообразно производить самостоятельно. При подборе научной литературы следует обращаться к предметным каталогам, в том числе электронным библиографическим справочникам, специальным каталогам рефератов диссертаций, периодической печати. Желательно обращаться к изданиям последних лет, так как в них наиболее полно освещена теория и практика исследуемой темы. Список литературы и источников должен быть согласован с руководителем выпускной квалификационной работы.

4.4 Изучая литературу и другие материалы по теме исследования, обучающийся делает выписки необходимой информации. При этом необходимо фиксировать, из какого источника взят материал и

когда он был опубликован. Дословные тексты необходимо брать в кавычки как цитату и указывать автора, полное наименование, место и год издания, а также страницу источника.

4.5 При изучении и конспектировании источников следует проводить отбор и группировку полученных сведений. Это помогает анализировать и сопоставлять точки зрения различных авторов по изучаемым вопросам и формировать свое отношение к ним.

4.6 Важным этапом самостоятельной работы по выполнению исследования является сбор, обработка, систематизация и анализ фактического материала. Сбор фактического материала производится обучающимися во время учебной и производственной практики.

4.7 Прежде чем начать сбор фактического материала, необходимо совместно с научным руководителем определить, какие показатели, за какой период и в каком объеме следует изучить, какие проводить интервью и опросы. Собранный фактический материал оценивается с точки зрения его достоверности, надежности и точности, систематизируется и оформляется в виде таблиц, графиков, диаграмм, схем и т. п.

4.8 Текущий контроль над ходом выполнения графика выпускной квалификационной работы осуществляет руководитель работы. Ход выполнения работы заслушивается на заседании кафедры.

## **5 Организация защиты выпускной квалификационной работы**

5.1 Законченная ВКР в сброшюрованном виде, подписанная обучающимся (и консультантом при его наличии), представляется научному руководителю не позднее чем за 10 дней до утвержденной даты ее защиты.

5.2 Руководитель составляет отзыв об обучающемся, в котором отмечает:

- актуальность темы;
- степень раскрытия темы;
- отношение обучающегося к выполнению работы;
- умение обучающегося пользоваться литературными источниками и самостоятельно излагать материал;
- способность обучающегося к проведению исследований;

– степень профессиональной подготовленности выпускника, его способность принимать управленческие решения, работать по избранной специальности;

– возможность использования полученных результатов на практике и в учебном процессе и присвоения выпускнику соответствующей квалификации.

5.3 ВКР с отзывом и подписью научного руководителя представляется заведующему выпускающей кафедрой не позднее 3 дней до момента ее защиты. Заведующий кафедрой самостоятельно решает вопрос о возможности допуска обучающегося к защите выпускной квалификационной работы или по своему усмотрению направляет работу на специально созданную на кафедре комиссию (предварительную защиту).

В процессе предварительной защиты комиссия заслушивает обучающегося, определяет соответствие работы заданию и выявляет готовность обучающегося к защите. В случае отрицательного мнения комиссии вопрос о возможности допуска обучающегося к защите выпускной квалификационной работы рассматривается на заседании кафедры. При отрицательном заключении кафедры исследование подлежит доработке и может быть представлено к защите не раньше чем через шесть месяцев.

5.4 Допуск к защите выпускной квалификационной работы заведующий кафедрой подтверждает подписью на титульном листе.

5.5 К защите выпускной квалификационной работы допускаются обучающиеся, полностью выполнившие учебный план.

5.6 Защита выпускной квалификационной работы проводится на открытом заседании Государственной экзаменационной комиссии (ГЭК). На защите работы целесообразно присутствие руководителя.

5.7 Не позже чем за два дня до момента защиты дополнительно к документам, представленным перед защитой в ГЭК, представляются:

1) справка о результатах внедрения решений, разработанных в выпускной квалификационной работе (бакалаврской работе);

2) отзыв научного руководителя выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы);

3) доклад бакалавра-выпускника на защите выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы);

4) реферат выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы).

Предзащита проходит не менее чем за 30 дней до защиты, на которую предоставляются все сделанные наработки обучающегося.

Выпускная квалификационная работа подлежит внутреннему рецензированию, поэтому к ней прилагается внутренняя рецензия. Процент оригинальности текста выпускной квалификационной работы должен быть не менее 60 %. В дальнейшем проходит сбор кафедрой электронного варианта для размещения в электронной системе библиотеки Красноярского ГАУ.

5.8 Заседанием ГЭК руководит ее председатель (в его отсутствие по уважительной причине – заместитель). Секретарь объявляет фамилию, имя, отчество дипломника, тему его работы, и обучающийся приступает к защите своей работы. Регламент выступления – до 5 минут.

5.9 В своем выступлении на заседании ГЭК обучающийся должен отразить:

- актуальность темы;
- краткую характеристику объекта исследования;
- теоретические и методологические положения, на которых базируется бакалаврская работа;
- результаты проведенного анализа по изучаемой проблеме;
- конкретные рекомендации по решению поставленной в выпускной квалификационной работе проблемы с обоснованием возможности ее реализации;
- перечень положений работы, которые являются предметом защиты;
- экономический и социальный эффекты от внедрения разработанных предложений.

5.10 Для убедительности, доказательности и облегчения своего выступления обучающийся должен использовать таблицы, графический материал (графики, диаграммы, схемы, алгоритмы, карты и др.), электронную презентацию.

5.11 Формами, в которых графический материал представляется в ГЭК, могут быть:

- листы чертежной бумаги формата А1 (594 × 841 мм), оформленные с использованием туши или фломастера;
- дискеты, CD-диски, проекционные материалы для демонстрации с помощью средств презентации;
- сброшюрованные листы формата А4 (210 × 297 мм), представляемые каждому члену ГАК.

5.12 После выступления обучающегося и оглашения отзыва руководителя, обучающийся отвечает на заданные ему вопросы председателя, членов ГЭК, а также присутствующих на защите.

5.13 ГЭК на закрытом заседании обсуждает результаты защиты выпускной квалификационной работы, оценивает ее, принимает решение о присвоении обучающемуся соответствующей квалификации. ГАК принимает решение о выдаче диплома с отличием, без отличия, рекомендации в магистратуру и присуждение степени бакалавра. Решение принимается большинством голосов, при их равенстве мнение председателя является решающим.

5.14 Обучающемуся, не защитившему ВКР по уважительной причине (документально подтвержденной), ректором университета по представлению директора института может быть перенесена защита выпускной квалификационной работы на следующий период работы ГЭК.

5.15 Обучающийся, не явившийся на защиту или не защитивший ВКР без уважительной причины, допускается к повторной защите в течение 5 лет после отчисления из университета.

5.16 В перечисленных выше случаях вопросы о теме выпускной квалификационной работы и научном руководителе решаются заведующим выпускающей кафедры.

## **6 Примерные темы выпускных квалификационных работ**

1. Анализ рынка труда (на примере компании, муниципального образования, организации, фирмы).
2. Управление трудовыми конфликтами в организациях.
3. Управление организацией подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров (на примере компании, муниципального образования, организации, фирмы).
4. Управление планированием деловой карьеры персонала в организации.
5. Управление организацией расстановки персонала в компании.
6. Регулирование занятости населения муниципального образования.
7. Управление использованием рабочего времени персонала в организации.
8. Управление деловой оценкой персонала (на примере компании, муниципального образования, организации, фирмы).
9. Организация кадрового делопроизводства в компании.
10. Управление каналами коммуникации организации.
11. Организация нормативно-методического обеспечения управления персоналом в компании.
12. Управление нормированием труда персонала в организации.
13. Управление затратами на персонал в организации.
14. Управление развитием персонала (на примере компании, муниципального образования, организации, фирмы).
15. Управление процессом высвобождения персонала на примере организации.
16. Организация работы по сокращению текучести кадров в компании.
17. Организация регламентации труда персонала в компании.
18. Организация режима труда и отдыха на предприятии.
19. Управление социальным развитием персонала организации.
20. Управление системой мотивации персонала в организации.
21. Управление системой найма персонала на примере компании.
22. Управление системой оплаты труда на примере организации.
23. Разработка кадровой политики организации.

24. Организационное проектирование системы управления персоналом организации.
25. Управление кадровым резервом (на примере компании, муниципального образования, организации, фирмы).
26. Организация кадрового планирования в компании.
27. Разработка коллективного договора на примере организации.
28. Разработка стратегии преодоления сопротивления персонала на примере компании.
29. Управление дисциплиной труда персонала в организации.
30. Управление качеством трудовой деятельности на примере организации.
31. Управление организационной культурой в организации.
32. Управление адаптацией персонала в организации.
33. Управление социально-психологическим климатом в коллективе на примере организации.
34. Формирование трудового коллектива.

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

## *Нормативно-правовые документы*

1. Всеобщая декларация прав человека (принята и провозглашена резолюцией 217 А (III) Генеральной Ассамблеи от 10 декабря 1948 года) // URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
2. Конституция Российской Федерации от 21.07.2014 № 11-ФКЗ // URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
3. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ // URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
4. О занятости населения в Российской Федерации: закон РФ от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 (с изменениями 24 июля 2009 г.) // URL: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).
5. Матюшев, В.В. Положение по оформлению текстовой и графической части учебных научных работ (общие требования) / В.В. Матюшев, Т.Н. Бастрон, Л.П. Шатурина; Краснояр. гос. аграр. ун-т. – Красноярск, 2007. – 76 с.

## *Научная литература*

1. Барков, С.А. Управление персоналом [Текст] / С.А. Барков. – М.: ЮристЪ, 2001. – 451 с.
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2002. – 352 с.
3. Ворожейкин, И.Е. Управление социальным развитием организации [Текст] / И.Е. Ворожейкин. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 472 с.
4. Герчиков, Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом [Текст] / Д.В. Герчиков // Управление персоналом. – 1999. – № 12. – С. 6–8.
5. Грачев, М.В. Супер-кадры [Текст] / М.В. Грачев. – М.: Финпресс, 2000. – 377 с.
6. Гринберг, Д. Организационное поведение: от теории к практике [Текст] / Д. Гринберг. – М.: Вершина, 2004. – 878 с.
7. Деловой этикет: переговоры как тест на профпригодность вакансии [Электрон. ресурс] // Правда. – 2007. – 18 июня. – URL: <http://www.pravda.ru>.

8. Денисов, В. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях [Текст] / В. Денисов, А. Филиппов // Кадры. – 1999. – № 11. – С. 16–17.
9. Егошин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егошин. – Новгород: Март, 2000. – 238 с.
10. Иванов, В.Н. Основы социального управления [Текст] / В.Н. Иванов, В.И. Пойрушев, А.Г. Гладышев. – М.: ЮристЪ, 2001. – 314 с.
11. Иванова, С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике [Текст] / С.В. Иванова. – М.: Эксмо, 2008. – 304 с.
12. Кабушкин, Н.Н. Основы кадрового менеджмента / Н.Н. Кабушкин. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 378 с.
13. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / К. Камерон, Р. Куин; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 320 с.
14. Кравченко, А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения [Текст] / А.И. Кравченко. – М.: ЮристЪ, 2001. – 114 с.
15. Кричевский, Р.А. Если вы руководитель [Текст] / Р.А. Кричевский. – М.: Проспект, 2001. – 301 с.
16. Кубатиева, Ф. Б. Искусство составления вакансии [Электрон. ресурс] / Ф.Б. Кубатиева. – URL: <http://www.delo-press.ru>.
17. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
18. Магура, М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] / М.И. Магура. – М.: Интел-синтез, 2001. – 368 с.
19. Магура, М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Интел-синтез, 2001. – 376 с.
20. Макаров, С.Ф. Менеджер за работой [Текст] / С.Ф. Макаров. – М.: ЮристЪ, 2003. – 291 с.
21. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Текст] / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
22. Моргунов, Е. Бизнес-конфликтология [Текст] / Е. Моргунов, Н. Рязанова // Управление персоналом. – 2005. – № 16. – С. 46–48.
23. Невис, Э. Организационное консультирование [Текст]: пер. с англ. / Э. Невис. – СПб.: Изд-во Пирожкова, 2002. – 218 с.

24. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П. Пугачев. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 250 с.
25. Социология и психология управления [Текст] / под ред. С.Н. Епифанцева. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – 203 с.
26. Спивак, В.А. Корпоративная культура [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
27. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Финпресс, 2000. – 203 с.
28. Управление персоналом организации [Текст] / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Гардарики, 2001. – 398 с.
29. Управление развитием производства в промышленных концернах США [Текст] / под ред. Ю.П. Васильевой. – М.: Гардарики, 1999. – 687 с.
30. Хьюзлинд, М.А. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию [Текст] / М.А. Хьюзлинд, Б.Е. Беккер, Р.У. Битти. – М.: Вильямс, 2007. – 432 с.
31. Швальбе, Б. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса [Текст] / Б. Швальбе, Х. Швальбе. – М.: Финпресс, 2000. – 306 с.
32. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование [Текст] / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 335 с.
33. Щекин, Г. Профессия – менеджер по кадрам [Текст] / Г. Щекин. – М.: Дело, 2002. – 213 с.

### *Учебная литература*

1. Безработица: второй волны не будет [Электрон. ресурс]. – URL: <http://news.mail.ru> (дата обращения: 25.09.2009).
2. Богданов, Е.Н. Психология личности в конфликте: учеб. пособие [Текст] / Е.Н. Богданов. – СПб.: Питер, 2004. – 221 с.
3. Варенов, А.В. Мотивация персонала: игра или работа. Что мы делаем на рабочем месте [Текст] / А.В. Воронов, С.Ю. Исаев. – СПб.: Речь, 2009. – 160 с.
4. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: ЮристЪ, 2001. – 496 с.
5. Грошев, И.В. Организационная культура: учеб. пособие для вузов [Текст] / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: Юнити, 2004. – 288 с.

6. Дмитриев, К. Большинство больших начальников ведут себя как психи [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.utro.ru> (дата обращения: 12.05.2005).
7. Кабаченко, Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами: учеб. пособие [Текст] / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2003. – 399 с.
8. Как правильно принять важное решение – совет Бенджамина Франклина [Электрон. ресурс]. – URL: <http://geohistory.ru>.
9. Каневская, П. В каждом офисе есть свои «марсиане» [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.finiz.ru> (дата обращения: 26.08.2005).
10. Карташова, Л.В. Организационное поведение: учебник [Текст] / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 220 с.
11. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Дело, 2003. – 944 с.
12. Красовский, Ю.Д. Архитектоника организационного поведения: учеб. пособие для вузов [Текст] / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 334 с.
13. Лифинец, А.С. Основы управления персоналом [Текст] / А.С. Лифинец. – Иваново: Дом книги, 2000. – 256 с.
14. Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учеб. пособие [Текст] / С.П. Мясоедов. – М.: Дело, 2003. – 254 с.
15. Персикова, Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учеб. пособие для вузов [Текст] / Т.Н. Персикова. – М.: Логос, 2004. – 224 с.
16. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб.-практ. пособие [Текст] / Т.О. Соломанидина. – М., 2005. – 278 с.
17. Цветаев, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М. Цветаев. – СПб.: Питер, 2001. – 301 с.
18. Шермерорн, Дж. Организационное поведение. Курс МВА [Текст] / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – СПб.: Питер, 2004. – 637с.

## *Интернет-ресурсы*

1. Американская ассоциация специалистов по обучению и развитию персонала (ASTD) [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.astd.org>.
2. Ассоциация менеджеров России (AMP) [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.amr.ru>.
3. Ассоциация специалистов по персоналу [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.hrm.ru>.
4. Всемирная федерация ассоциаций по управлению персоналом (WFPMA) [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.wfpma.com>.
5. Всероссийский центр уровня жизни [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.vcsug.ru>.
6. Германское общество по руководству персоналом (DGFP) [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.dgfp.com>.
7. Европейская ассоциация по управлению персоналом (EAPM) [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.eapm.org>.
8. Информационный сайт ООН. Раздел «Население» [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.un.org/popin>.
9. Лицензированный институт персонала и кадрового развития (CIPD) [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.cipd.co.uk>.
10. Международная ассоциация по социальному управлению в области человеческих ресурсов (IPMA) [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.ipma-hr.org>.
11. Международная организация труда [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.ilo.ru>.
12. Международный портал по управлению персоналом [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.hrmguide.net>.
13. Научные исследования в области управления персоналом [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.atkinson.yorku.ca>.
14. Национальная ассамблея специалистов в области труда и социальной политики (НАСТиС) [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.ksocpol.rags.ru>.
15. Национальный союз кадровиков (НСК) [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.kadrovik.ru>.
16. Общество по управлению человеческими ресурсами (SHRM) [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.shrm.org>.
17. Управление персоналом [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.hro.ru>.

18. Оплата труда и мотивация персонала [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.wages.com>.
19. Портал об обучении и развитии персонала в России [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.trainings.ru>.
20. Портал по профориентации с описанием профессий [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.acareer.ru>.
21. Советник.ру [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.советник.ru>.
22. Работа и зарплата [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.zarplata.ru>.
23. Русская кадровая ассоциация [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.rpa-consult.ru>.
24. Система профессиональной оценки специалистов [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.testpark.ru>.
25. Федеральная служба государственной статистики [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.fsgs.ru>; [www.gks.ru](http://www.gks.ru).
26. Федеральная служба по труду и занятости [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.rostrud.info>.
27. Работа с персоналом [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.hr-journal.ru>.
28. Энциклопедия карьериста [Электрон. ресурс]. – URL: <http://www.topcareer.ru>.



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### **ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ЗАДАНИЯ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Департамент научно-технологической политики и образования  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Красноярский государственный аграрный университет»

Институт экономики и управления АПК  
Кафедра «Государственное, муниципальное управление и кадровая политика»  
Направление 38.03.03 – «Управление персоналом»

Зав. кафедрой «Государственное,  
муниципальное управление  
и кадровая политика»  
д.э.н., проф Якимова Л.А.

«    »      20   г

#### ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу  
Пермякова Никиты Александровича

1 Тема выпускной квалификационной работы Управление развитием персонала на примере филиала ПАО «МРСК Сибири» – «Красноярскэнерго» утверждена приказом по университету № С-317 от «09» февраля 2017 г.

2 Срок сдачи обучающимся выпускной квалификационной работы  
     «  »      20   г     

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе

---

---

---

4 Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

---

---

---

---

---

---

---

---

5 Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)

---



---



---



---

6 Консультанты по проекту (работе) с указанием относящихся к ним разделов проекта (работы)

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал	Задание принял
Безопасность труда	Бердникова Л.Н.		
Экология	Новикова В.Б.		
Нормоконтроль	Литвинова В.С.		

7 Дата выдачи задания « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель  
(к. с-х. н., доцент)

\_\_\_\_\_

(подпись)

Фомина Л.В.

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

ФИО

### КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Примечание

Обучающийся

\_\_\_\_\_

(подпись)

ФИО

Руководитель  
(к. с.-х. н., доцент)

\_\_\_\_\_

(подпись)

Фомина Л.В.

# **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

*Направление подготовки  
38.03.03 «Управление персоналом»*

**ФОМИНА Людмила Владимировна  
ЛИТВИНОВА Валентина Сергеевна**

*Электронное издание*

*Редактор*  
**О.Ю. Потапова**

Подписано в свет 12.03.2019. Регистрационный номер 92  
Редакционно-издательский центр Красноярского государственного аграрного университета  
660017, Красноярск, ул. Ленина, 117  
e-mail: rio@kgau.ru