

14  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

**«УФИМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АВИАЦИОННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра Управление в социальных и экономических системах

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе



Зарипов Н.Г.

«2» 09 2015 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

**«РАЗРАБОТКА И РАЗВИТИЕ HR-БРЕНДА»**

Уровень подготовки

Магистратура

(высшее образование - бакалавриат; высшее образование – специалитет, магистратура)

Направление подготовки (специальность)

38.04.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Направленность подготовки (профиль, специализация)

Управление человеческими ресурсами и социальными процессами

(наименование профиля подготовки, специализации)

Квалификация (степень) выпускника

Магистр

Форма обучения

очная

Уфа 2015

ЛИСТ

согласования рабочей программы

Направление подготовки (специальность): 38.04.03 Управление персоналом  
код и наименование

Направленность подготовки (профиль, специализация): Управление человеческими ресурсами и социальными процессами  
наименование

Дисциплина: Разработка и развитие HR-бренда

Учебный год 2015 /2016

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры УСиЭС  
наименование кафедры

протокол № \_\_\_\_\_ от " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Д.А. Гайнанов  
подпись расшифровка подписи

Научный руководитель магистерской программы<sup>1</sup> \_\_\_\_\_ Бикуришиев И.А.  
подпись расшифровка подписи

Исполнители:  
к.э.н., ст. преп. \_\_\_\_\_ Л.И. Спирина  
должность подпись расшифровка подписи

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой<sup>2</sup> \_\_\_\_\_ Д.А. Гайнанов 12.06.2015  
УСиЭС \_\_\_\_\_  
наименование кафедры личная подпись расшифровка подписи дата

Председатель НМС по УГСН \_\_\_\_\_  
протокол № 2 от "15" 06 2015 г.  
\_\_\_\_\_ И.В. Дегтярева  
личная подпись расшифровка подписи

Библиотека \_\_\_\_\_ Т.В. Дембичев 12.06.15  
личная подпись расшифровка подписи дата

Декан факультета (директор института, филиала)  
ИНЭК \_\_\_\_\_ И.В. Дегтярева  
личная подпись расшифровка подписи дата

Рабочая программа зарегистрирована в ООПБС/ООПМА и внесена в электронную базу данных  
Начальник \_\_\_\_\_ Лашин И.А. 25.06.2015  
личная подпись расшифровка подписи дата

<sup>1</sup> Только направлений подготовки магистров

<sup>2</sup> Согласование осуществляется с выпускающими кафедрами (для рабочих программ, подготовленных на кафедрах, обеспечивающих подготовку для других направлений и специальностей)

И53

## Содержание

1.	Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	3
2.	Перечень результатов обучения.....	4
3.	Содержание и структура дисциплины (модуля).....	4
4.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	7
5.	Фонд оценочных средств.....	8
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля).	34
7.	Образовательные технологии.....	44
8.	Методические указания по освоению дисциплины.....	44
9.	Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	45
10.	Адаптация рабочей программы для лиц с ОВЗ.....	45
	Лист согласования рабочей программы дисциплины.....	46
	Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины.....	47

## 1. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Разработка и развитие HR-бренда» является дисциплиной по выбору вариативной части.

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки (специальности) 38.04.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от " 8 " апреля 2015 г. № 367.

**Целью освоения дисциплины** является познание процесса разработки и развития позитивного имиджа организации как работодателя, на основе проектирования эффективной кадровой политики.

### Задачи:

– привитие навыков системного анализа процессов, определяющих позитивный имидж предприятия как работодателя; углубление полученных теоретических знаний по различным концепциям определения hr-брендинга.

– получение опыта моделирования мотивационной сферы: корректно ставить цель и задачи мотивации персонала; оценивать адекватность и рациональность применения мотивационных инструментов для успешного формирования внутреннего hr-брендинга.

– выявление и развитие основных составляющих внешнего hr-брендинга.

*Дается описание логической и содержательно-методической взаимосвязи с другими частями образовательной программы (дисциплинами, модулями, практиками).*

### Входные компетенции:

№	Компетенция	Код	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции*	Название дисциплины (модуля), сформировавшего данную компетенцию
1	Владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности	ОПк7	Базовый	Теория и практика кадровой политики государства и организации

\*- **пороговый уровень** дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;

- **базовый уровень** позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;

- **повышенный уровень** предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

### Исходящие компетенции:

№	Компетенция	Код	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции	Название дисциплины (модуля), для которой данная компетенция является входной
1	Владение знаниями и умениями проектирования эффектив-	Пк32	Базовый	Научно-исследовательская практика, преддипломная

№	Компетенция	Код	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции	Название дисциплины (модуля), для которой данная компетенция является входной
	ной кадровой политики, поддерживающий позитивный имидж организации как работодателя			практика

## 2. Перечень результатов обучения

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций.

Планируемые результаты обучения по дисциплине

№	Формируемые компетенции	Код	Знать	Уметь	Владеть
1	Владение знаниями и умениями проектирования эффективной кадровой политики, поддерживающий позитивный имидж организации как работодателя	Пк32	- иметь теоретические представления о понятии hr-брендинга и его составляющих; - базовые положения основных классических и современных концепций hr-брендинга.	- разрабатывать предложения по развитию hr-брендинга.	- навыками развития и совершенствования hr-брендинга в организации.

## 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц ( 144 часа).

Трудоемкость дисциплины по видам работ

Вид работы	Трудоемкость, час.
	<u>2</u> семестр
Лекции (Л)	6
Практические занятия (ПЗ)	20
Лабораторные работы (ЛР)	-
КСР	4
Курсовая проект работа (КР)	-
Расчетно - графическая работа (РГР)	-
Самостоятельная работа (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	105
Подготовка и сдача экзамена	9
Подготовка и сдача зачета	-
Вид итогового контроля (зачет, экзамен)	зачет

Содержание разделов и формы текущего контроля

№	Наименование и содержание раздела	Количество часов						Литература, рекомендуемая студентам*	Виды интерактивных образовательных технологий**
		Аудиторная работа				СРС	Всего		
		Л	ПЗ	ЛР	КСР				
1	<b>Понятие hr-брендинга.</b> Анализ различных трактовок понятия hr-брендинг. Составляющие и функции hr-брендинга. Зарубежные и отечественные подходы к формированию hr-брендинга.	2	4	-	-	35	41	№1, Гл. 1. Подгл.1.1,1.2	Лекция классическая, деловая игра
2	<b>Мотивация и стимулирование как важнейший элемент внутреннего hr-брендинга.</b> Методы и инструменты стимулирования труда. Материальное стимулирование труда. Нематериальные факторы мотивации. Виды и принципы материального стимулирования.	2	10	-	4	35	51	№1, Гл. 1. Подгл.1.3,1.4	Лекция классическая, опережающая самостоятельная работа
3	<b>HR-брендинг как важнейший инструмент привлечения и удержания персонала в компанию.</b> Этапы и инструменты формирования HR-брендинга. HR-брендинг как инструмент привлечения и удержания сотрудников. Поиск и определение целевой аудитории HR-брендинга. Создание концепции HR-брендинга. Разработка стратегии продвижения HR-брендинга. Определение проблемных зон HR-брендинга.	2	6	-	-	35	43	№1, Гл. 2, 3,4	Лекция классическая, проблемная лекция, работа в команде, деловая игра, проблемное обучение

Занятия, проводимые в интерактивной форме, составляют 100 % от общего количества аудиторных часов по дисциплине

\_\_\_\_\_.

## Практические занятия (семинары)

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Понятие hr-бренда предприятия и его составляющие.	2
2	1	Формирование hr-бренда предприятия.	2
3	2	Тарифная система оплаты труда. Сдельная система оплаты труда.	2
4	2	Организация оплаты труда при коллективных формах его организации и стимулирования. Бестарифная система оплаты труда.	2
5	2	Система оплаты труда персонала, построенная на ключевых показателях эффективности.	2
6, 7	2	Формирование системы стимулирования персонала организации	4
8	3	Рынок труда и его влияние на hr-бренд предприятия.	2
9	3	Особенности формирования имиджа работодателя.	2
10	3	Процедура обеспечения организации персоналом.	2

### 4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

#### Тема 1. Понятие hr-брендинга.

Вопросы для самостоятельного изучения (подготовке к обсуждению):

1. Понятие внутреннего HR-брендинга и его составляющие.
2. Понятие внешнего HR-брендинга и его составляющие.
3. Поиск и определение целевой аудитории HR-брендинга.
4. Создание концепции HR-брендинга.

#### Тема 2. Мотивация и стимулирование как важнейший элемент внутреннего hr-брендинга.

Вопросы для самостоятельного изучения (подготовке к обсуждению):

1. Мотивационный механизм и его структура.
2. Факторы, воздействующие на трудовую мотивацию.
3. Теоретические основы трудовой мотивации.
4. Районное регулирование заработной платы в РФ.
5. Демографические и социальные факторы, учитываемые при формировании социального пакета.

#### Тема 3. HR-брендинг как важнейший инструмент привлечения и удержания персонала в компанию.

Вопросы для самостоятельного изучения (подготовке к обсуждению):

1. Уровни маркетинга персонала.
2. Имидж предприятий в различных отраслях.
3. Этапы реализации маркетинга персонала на предприятии

## 5. Фонд оценочных средств

Оценка уровня освоения дисциплины осуществляется в виде текущего и промежуточного контроля успеваемости студентов университета, и на основе критериев оценки уровня освоения дисциплины.

Контроль представляет собой набор заданий и проводится в форме контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине и пр.);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность обучающегося на занятиях оценивается на основе выполненных работ и заданий, предусмотренных ФОС дисциплины.

Оценивание проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия обучающегося (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Уровень освоения, определяемый этапом формирования компетенции	Наименование оценочного средства*
1	Понятие hr-брендинга.	Пк32	базовый	Тест 1, Деловая игра, тест Герцберга «Определение мотивационной структуры»
2	Мотивация и стимулирование как важнейший элемент внутреннего hr-брендинга.	Пк32	базовый	Тест 2, подготовка докладов
3	HR-брендинг как важнейший инструмент привлечения и удержания персонала в компанию.	Пк32	базовый	Решение типовых задач практических занятий 4,5,6,7. Выполнение кейса 1.

При реализации дисциплины используется балльно-рейтинговая оценка освоения компетенций. Студент в процессе освоения дисциплины получает баллы и может получить таким образом итоговый зачет. Если студент не согласен с оценкой, он может сдать зачет. Зачет содержит два теоретических вопроса и одну задачу, за каждое задание максимально можно получить «пять», минимально – «два». Итоговый зачет выставляется как среднеарифметическое, полученное за выполнение трех заданий.



Виды учебной деятельности	Балл за конкретное задание	Число заданий	Баллы	
			Минимальный	Максимальный
Раздел 1. Понятие hr-брендинга.				
Текущий контроль				
1. Деловая игра	7	1	5	7
Раздел 2. Мотивация и стимулирование как важнейший элемент внутреннего hr-брендинга.				
Текущий контроль				
1. Решение типовых задач по практике 4	1	5	4	5
2. Решение типовых задач по практике 5	2	4	5	8
3. Решение типовых задач по практике 6	2	4	5	8
4. Решение типовых задач по практике 7	2	4	5	8
5. Выполнение кейса 1	10	1	8	10
6. Оценка СРС (подготовка доклада)	5	2	6	10
Раздел 3. HR-брендинг как важнейший инструмент привлечения и удержания персонала в компании.				
1. Выполнение кейса 2.	5	1	4	5
2. Выполнение ситуации.	5	1	4	5
3. Выполнение кейса 3.	5	1	4	5
Поощрительные баллы				
Посещение лекций	1	3	2	4
Посещение практических занятий	1	10	6	10
Итоговый контроль				
Вопрос 1	5	1		5
Вопрос 2	5	1		5
Решение задачи	5	1		5

### Вопросы к зачету

5. Понятие HR-брендинга.
6. Взаимосвязь HR-брендинга и рынка труда.
7. Понятие внутреннего HR-брендинга и его составляющие.
8. Понятие внешнего HR-брендинга и его составляющие.
9. Этапы формирования HR-брендинга.
10. Инструменты формирования HR-брендинга.
11. HR-брендинг как инструмент привлечения и удержания сотрудников.
12. Поиск и определение целевой аудитории HR-брендинга.
13. Создание концепции HR-брендинга.
14. Разработка стратегии продвижения HR-брендинга.
15. Определение проблемных зон HR-брендинга.
16. Мотивация, как функция управления персоналом. Сущность и функции мотивации труда.
17. Мотивационный механизм и его структура.
18. Факторы, воздействующие на трудовую мотивацию
19. Основная характеристика и этапы мотивационных теорий.
20. Стимулирование трудовой деятельности. Виды стимулирования.

21. Материальное стимулирование.
22. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности (моральное)
23. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности (организационное, стимулирование свободным временем)
24. Технология разработки системы материального денежного стимулирования персонала.
25. Технология разработки системы материального неденежного стимулирования персонала.
26. Демографические и социальные факторы, учитываемые при формировании социального пакета.
27. Формирование системы нематериального стимулирования.
28. Особенности мотивации и стимулирования на различных стадиях жизненного цикла организации.
29. Взаимосвязь HR-брендинга и маркетинга персонала.
30. Понятие маркетинга персонала, факторы, цели.
31. Уровни маркетинга персонала.
32. Виды маркетинга персонала.
33. Особенности формирования имиджа работодателя.
34. Подходы к реализации маркетинга персонала в организации (Р. Бюннер).
35. Подходы к реализации маркетинга персонала в организации (Дитманн).
36. Процедура реализации маркетинга персонала на предприятии.
37. Контроль реализации маркетинга персонала.
38. Процедура обеспечения организации персонала

Критерии зачета:

- оценка «зачтено» выставляется, если студент набрал от 61 до 100 баллов;
- оценка «не зачтено» выставляется, если студент набрал от 0 до 60 баллов.

### **Типовые оценочные материалы**

#### **Раздел дисциплины. Понятие hr-брендинга.**

##### **Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера»**

#### **Описание деловой игры**

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.

18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив.
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

### Постановка задачи

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.
2. Проранжировать выбранные 10 мотивов – определить их приоритетность.

### Методические указания

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в таблицу 1.1. Таковую таблицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник в таблицу 1.2., выступая в роли эксперта 1,2.....10. Количество экспертов в таблице 1.2 может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных таблицы 1.2. позволит Вам проранжировать выбранные 10 мотивов.

Таблица 1.1 Матрица попарных сравнений мотивов трудовой деятельности

Номер мотива	Наименование мотива	Номер мотива									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
Суммарное значение, баллы											

Таблица 1.2 Сводная матрица попарных сравнений мотивов трудовой деятельности

Номер мотива	Наименование мотива	Номер эксперта										Среднеарифметическое значение	Ранг мотива
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значение											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

**Критерии выставления баллов:**

- «пять баллов» выставляется студенту, если он активно участвовал в деловой игре, все выполнил верно;
- «четыре балла» выставляется студенту, если имеются недочеты в выполнении задания;
- Если имеется много недочетов и неточностей при выполнении задания, то баллы не ставятся и студенту необходимо устранить выявленные неточности.

**Тест Герцберга «Определение мотивационной структуры»**

Используя тест Герцберга можно определить структуру мотивации и выделить превалирующим факторы удовлетворенности или неудовлетворенности трудом.

На каждый вопрос опрашиваемому предоставляется 5 баллов, которые нужно распределить между двумя вариантами ответа (5:0; 4:1; 3:2; 2:3; 1:4; 0:5) по окончании опроса нужно просуммировать баллы, набранные на ответах, обозначенных буквами.

Результаты теста нагляднее изображать в виде столбиковой диаграммы. Нужно распределить перечисленные мотивы по группам гигиенических (внешних) факторов и мотиваторов с обоснованием выбора. Нужно определить факторы какой категории (удовлетворенность или неудовлетворенность трудом) являются для опрашиваемых более важными в трудовой деятельности.

- А – финансовые мотивы (внешние) –гигиенический фактор
- Б – общественное признание (внешние) – гигиенический фактор
- В – ответственность работы (внутренние) - мотиватор
- Г – отношение с руководством (внешние) – гигиенич. фактор
- Д – карьера, продвижение по службе (внутренние) - мотиватор
- Е – достижение личного успеха (внутренние) - мотиватор
- Ж – содержание работы (внутренние) - мотиватор
- З – сотрудничество в коллективе (внешние) – гигиенич. фактор

Герцберг выделил 2 категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации.

**Гигиенические факторы** - внешние факторы неудовлетворенности по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Их еще называют факторами здоровья. Они

связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная з/плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности, выполняемой ими деятельности.

**Мотиваторы** – это внешние факторы удовлетворенности, направленные на успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможность творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

(пример: если факторы неудовлетворенности (гигиенические) превышают мотивационные, следовательно, продвинуть работников на высокопроизводительный труд достаточно сложно. Для этого руководству следует последовательно изменять каждую группу факторов, входящих в состав гигиенических, и следить за их воздействием на работников.) Следует обратить внимание на довольно большой % неудовлетворенности сотрудников условиями и содержанием своего труда, т.к. от этого зависит социально-психологический климат в коллективе.

1. Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но «серой» и незаметной и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но «не денежным», даже в перспективе. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

**(А) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.**

**(Б) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.**

2. Человеку необходимо сделать выбор – остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжить выполнять малозначимые поручения или принять предложение перейти на другую, гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

**(Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.**

**(В) Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.**

3. Человеку необходимо решить, принять ли предложение о повышении в должности, что связано с потерей комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно повышение оплаты труда, но на данную возможность влияет масса различных факторов. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

**(Д) Для любого главное получить повышение в должности.**

**(А) Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу.**

4. Человек стоит перед выбором – получить общественное признание, выполнив работу ему неинтересную и «пустую», или продолжить скромно выполнять содержательную и интересную себе самому работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:

**(Б) Человеку важнее получить общественное признание и моральное вознаграждение.**

**(Ж) Лучше делать интересную и значительную, со своей точки зрения, работу.**

5. Человеку предлагают переход на гораздо более интересную, с его точки зрения, работу, однако при этом необходимо покинуть группу людей, с которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:  
**(З) Главное для человека - коллектив, в котором он работает.**  
**(Ж) Каждый человек предпочитает всему интересную ему работу.**
6. Что нужно сделать, для того чтобы побудить человека работать с энтузиазмом – делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:  
**(В) Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные решения.**  
**(А) Лучший стимул в работе – хорошая оплата.**
7. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе – продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию:  
**(Г) Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.**  
**(А) Для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем.**
8. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной, но не ответственной деятельности. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:  
**(В) Для любого предпочтительна ответственная работа.**  
**(Б) Для каждого человека в работе главное общественное признание.**
9. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признании успехов индивидуально каждого человека или группы сотрудников:  
**(Б) Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.**  
**(З) Для человека важно признание успехов коллектива единомышленников.**
10. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную себе самому работу. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:  
**(Ж) Человеку предпочтительно делать содержательную работу.**  
**(А) Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.**
11. Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не . Какой совет Вы дадите в такой ситуации:  
**(А) Каждый решит получитьвысокооплачиваемую работу.**  
**(Е) Более ценно быть успешным в работе.**
12. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии Вы выберете создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:  
**(З) Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.**  
**(В) Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.**
13. Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:  
**(В) Важнее выполнять ответственную работу.**  
**(Д) Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.**
14. Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:  
**(Е) Важнее всего чувство успеха в работе.**

**(Б) Важнее всегообщественное признание.**

15. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:

**(З) Поддержка коллег важнее отношений с директором.**

**(Г) Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.**

16. Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:

**(В) Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.**

**(Ж) Каждому важна содержательная, интересная работа.**

17. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:

**(Г) Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.**

**(Б) Необходимо получить признания своих заслуг от окружающих.**

18. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:

**(Д) Возможность сделать карьеру – важнейший фактор стабильности кадрового состава.**

**(Е) Возможность личных достижений и самореализации – это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.**

19. Что более важно для работника в процессе труда в организации – достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:

**(Е) Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.**

**(Г) Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.**

20. Что лучше – получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:

**(Г) Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их, благодаря повышению по службе.**

**(Д) Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.**

21. Что более важно для работника – продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:

**(Ж) Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.**

**(Д) Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.**

22. Что предпочтительнее для работника – иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо знакомыми людьми, имея не очень высокую оплату труда:

**(З) Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.**

**(А) Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.**

23. Что предпочтительнее – иметь высокую ответственность за порученное дело, без общественного признания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:

**(В) Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.**

**(Е) Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.**

24. Что лучше для работника: иметь общественное признание в настоящем или возможность должностного роста в будущем, если одно исключает другое:

**(Б) Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение по должности в будущем.**

**(Д) Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания Ваших заслуг.**

25. Что предпочтительнее – работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:

**(З) Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности с переводом.**

**(Д) Каждый человек предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.**

26. Что лучше для работника – выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач.

**(Е) Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласиться с возможными неудачами решая новые, более интересные задачи.**

**(Ж) Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.**

27. Что важнее для работника – иметь успех в работе даже в случае одиночного выполнения работы или работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным:

**(З) Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично себя успешным на рабочем месте.**

**(Е) Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.**

**Раздел дисциплины. Мотивация и стимулирование как важнейший элемент внутреннего hr-брендинга.**

**Комплект задач к практическому занятию 3 по теме «Тарифная система оплаты труда».**

Задача 1.

Средний тарифный разряд равен 4,5. Определите средний тарифный коэффициент работников.

Задача 2.

Работа выполняется в нормальных условиях 40-часовой рабочей недели. Средняя часовая тарифная ставка составляет 150 руб. Определите средний тарифный коэффициент работников.

Задача 3.



Из 296 работников организации 50 имеют 2-й разряд, 100 – 3-й разряд, 15 – 4-й, 10 – 5-й, 2 – 6-й, остальные тарифицируются 1-м разрядом. Определите средний тарифный разряд.

Задача 4.

При общей трудоемкости изделия 400 нормо-часов по 100 нормо-часов приходится на работы 2-го и 3-го разрядов, 150 нормо-часов – на работы 4-го разряда и 50 нормо-часов – на работы 5-го разряда. Определите средний тарифный разряд работ.

Задача 5.

Средняя тарифная ставка работников в условиях работы при 40-часовой рабочей неделе составляет 180 руб. Определите средний тарифный разряд работников подразделения.

**Комплект задач к практическому занятию 4 по теме «Сдельная система оплаты труда».**

Задача 1.

Работник 5-го разряда отработал за месяц 165 ч в условиях 40-часовой рабочей недели. В течение месяца выполнил задание по обработке трех видов деталей. Характеристика выполненной работы приведена в следующей таблице.

Наименование детали	Разряд работы	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма времени на деталь, мин.	Количество изготовленной продукции, шт.
А	3	41,16	2	3000
Б	4	45,5	4	1800
В	5	50,5	10	200

Определите сдельный заработок работника за месяц, удельный вес тарифной части и процент выполнения норм.

Задача 2.

Рабочему 3-го разряда установлена дневная норма выработки 120 деталей А. Сложность – работа 4-го разряда. Фактически ежедневно он изготавливает 125 деталей. Месячный фонд рабочего времени 168 ч. Отработано 20 дней.

Определите сдельную расценку, сдельную заработную плату, тарифный заработок, процент выполнения норм.

Задача 3.

Рабочий 3-го разряда, занятый погрузкой, выгрузкой и транспортировкой продукции, обслуживает три рабочих места станочников и находится на косвенной сдельной системе оплаты труда в условиях 40-часовой рабочей недели. Сменная норма выработки и процент выполнения норм на обслуживаемых рабочих местах представлены в таблице.

Табельный номер обслуживаемого рабочего	Сменная норма выработки	Фактическая выработка	Процент выполнения норм
1201	200	260	130
1202	400	400	100
1203	100	120	120

Определите: 1) косвенные расценки по обслуживаемым объектам; 2) сменный сдельный заработок рабочего, оплачиваемого по косвенной сдельной системе оплаты труда.

#### Задача 4.

При изготовлении изделия А на рабочем месте, лимитирующем выпуск продукции подразделения, введена сдельно-прогрессивная оплата труда. Рабочий работает в условиях 36-часовой рабочей недели. Работа относится к 3-му разряду сложности. Вариант шкалы приведен в следующей таблице.

Уровень выполнения норм выработки	Расценка за выполнение операции (% к расценке, принятой за исходную)
До 110	100
До 120	130
До 150	180
Свыше 150	200

Норма выработки – 200 деталей в месяц. Фактически обработано 304 детали. Определите сдельный заработок рабочего.

#### **Комплект задач к практическому занятию 5 по теме «Организация оплаты труда при коллективных формах его организации и стимулирования. Бестарифная система оплаты труда».**

##### Задача 1.

На конвейере по сборке изделия трое рабочих 3-го квалификационного разряда выполняют операцию А, на которую установлена норма времени 15 мин 3-го разряда сложности. За месяц изготовлено 2421 ед. изделия при плане 2200. Работа осуществляется в условиях 40- часовой рабочей недели. В соответствии с положением о премировании за выполнение плана установлена премия в размере 20% сдельного заработка. За каждый процент перевыполнения плана премия увеличивается на 2%. Определите сдельную расценку, сдельную заработную плату и заработок с учетом премиальных выплат работника.

##### Задача 2.

На производственном участке планируется изготовление изделий трех видов: А, Б, В. Комплексная норма на изделие составляет соответственно 5,5; 4,3 и 6,1 нормо-часов. Средний тарифный разряд работ – 3,3. В месяц коллектив из трех человек изготовил изделий А – 30 шт., изделий Б – 35 шт., изделий В – 45 шт. Средний квалификационный разряд работников – 3,9, а месячный фонд рабочего времени – 170 ч. Определите комплексные расценки, сдельный и тарифный заработок коллектива (бригады).

##### Задача 1.

Подразделению начисляется единый фонд оплаты труда (ЕФОТ) в размере 204 тыс. руб. Средняя заработная плата г-на Петрова за период, предшествующий событию, составляла 2340 руб. Он отработал за этот период в среднем и в отчетном периоде 160 ч., а в целом по подразделению с численностью 80 человек суммарный РКСТ с учетом отработанного времени составил 124 800 коэффиценто-часов. Вклад работника оценен положительно. Определите размер заработка г-на Петрова.

##### Задача 2.

В организации введена оплата по трудовому рейтингу. Рейтинг работника составил 3,95. Его коэффициент в соответствии со стандартом предприятия – 1,4. Коэффициент страхового фонда – 0,75 (в фонд резервируется 25% ЕФОТ). Плановый ЕФОТ=175 тыс. руб. В организации действуют

шкалы, представленные в таблицах 1-3. Суммарный рейтинг работников – 250. Работник отработал полный месяц. Определите заработок работника по его трудовому рейтингу.

Таблица 1 – Примерная шкала коэффициента образовательного уровня (К<sub>о</sub>)

Показатель	Среднее образование, 11 классов	Профессиональное образование (ПТУ)	Среднее техническое	Высшее		Канд.наук
				Бакалавр	Магистр	
Коэффициент образовательного уровня	0,8	0,9	1,1	1,2	1,5	2,0

Таблица 2 – Примерная шкала коэффициента, отражающая опыт работы (К<sub>с</sub>)

Показатель	За каждый год работы	
	Первые 6 лет	Последующие годы
Коэффициент опыта работы	0,3	0,05

Таблица 3 – Шкала коэффициентов значимости (К<sub>з</sub>)

Показатель	Рабочие	Служащие, специалисты, руководители
Коэффициент значимости	Равен тарифному коэффициенту по ЕТС, соответствующему разряду рабочего	Коэффициент i-го разряда работника Коэффициент рабочего 4-го разряда ЕТС=1,91

### Задача 3.

В организации оплата труда осуществляется на основе ВСОТЭРКа (табл.4). Водитель за отчетный период полностью выполнил график перевозки (повышение коэффициента на 0,1), его стаж работы 3 года (+0,1). Однако за это время он допустил перерасход бензина (-0,1). Квалификационный уровень характеризуется группой по оплате «И».

ФОТ подразделения 875 тыс. руб. Сумма коэффициентов по подразделению составляла 397,3. Работник в текущем месяце отработал 150 ч. При месячном балансе рабочего времени 172 ч. Определите заработок в соответствии с системой оплаты ВСОТЭРКа («вилка» соотношений оплаты труда разного качества).

Таблица 4 – Примерная сетка соотношений в оплате труда работников разных квалификационных групп организаций

Показатели	Квалификационные разряды											
	И	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
«Вилки» соотношений в оплате труда разного качества (ВСОТЭРК)	0,7	1,0	1,3	1,6	1,9	2,3	2,7	3,2	3,7	4,3	4,9	5,5
	1,3	1,6	1,9	2,2	2,7	3,1	3,7	4,2	4,9	5,5	6,1	6,7
Среднее значение диапазона «вилки»	1,0	1,3	1,6	1,9	2,3	2,7	3,2	3,7	4,3	4,9	5,5	6,1

**Комплект задач к практическому занятию 6 по теме «Организация оплаты труда, основанная на ключевых показателях эффективности».**

**Расчет ключевых показателей эффективности для различных групп персонала за 2015 год**

Группа персонала	Показатель	Весовые коэффициенты, %	Факт	План	Значение КРІ без учета весового коэффициента	Значение КРІ с учетом весового коэффициента
1	2	3	4	5	6	7
Административно-управленческий персонал	Прибыль, тыс. руб.	20	3 587,89	3 350,1		
	Рентабельность, %	15	5,3	4,7		
	Количество обслуживаемых МКД, шт.	20	37	37		
	Объемы оказанных ЖКУ, тыс. руб.	15	82 444,3	79 560,2		
	Объемы инвестиций, тыс. руб.	10	1 100	950		
	Количество жалоб и выявленных нарушений на 1 тыс. кв. м, обслуживаемых МКД, шт.	20	4	5		
Отдел технической эксплуатации жилищного фонда	Износ жилищного фонда, %	40	7,8	7,8		
	Внедрение инновационных технологий, %	60	100	100		
Отдел инженерного обеспечения	Внедрение ресурсосберегающих технологий, %	40	90	100		
	Износ инженер-	60	22	22		

Группа персонала	Показатель	Весовые коэффициенты, %	Факт	План	Значение КРІ без учета весового коэффициента	Значение КРІ с учетом весового коэффициента
1	2	3	4	5	6	7
	ных сетей МКД, %					
Аварийная служба	Среднее время выполнения одной заявки потребителя, мин.	60	32	30		
	Уровень и качество выполнения задач, %	40	90	100		
Служба механизированной уборки	Уровень и качество выполнения задач, %	100	100	100		
Служба технического обслуживания и ремонта	Уровень и качество выполнения задач, %	60	100	100		
	Объемы ремонта, тыс. руб.	40	15 200	14 050		
Центр обслуживания потребителей	Качество оказанных ЖКУ, в баллах	30	3,48	3		
	Уровень и качество выполнения задач, %	30	100	100		
	Рентабельность взаимоотношений с клиентами, %	40	5,3	4,7		
Объединенная диспетчерская служба	Уровень и качество выполнения задач, %	100	95	100		
Санитарное обслуживание МКД и придомовой территории	Уровень и качество выполнения задач, %	100	100	100		
Бухгалтерия	Объем дебиторской задолженности,	25	218,1	254,28		

Группа персонала	Показатель	Весовые коэффициенты, %	Факт	План	Значение КРІ без учета весового коэффициента	Значение КРІ с учетом весового коэффициента
1	2	3	4	5	6	7
	тыс. руб.					
	Объем кредиторской задолженности, тыс. руб.	35	85,34	95,8		
	Уровень и качество выполнения задач, %	40	100	100		
Планово-экономический отдел	Уровень и качество выполнения задач, %	100	100	100		
Инженер по охране труда	Количество несчастных случаев, шт.	60	0	0		
	Уровень и качество выполнения задач, %	40	100	100		
Отдел по работе с персоналом	Наличие программ повышения квалификации персонала, шт.	30	2	2		
	Наличие учебно-производственных и стажировочных площадок, шт.	25	1	1		
	Уровень и качество выполнения задач, %	45	100	100		

**Результаты расчета заработной платы по различным группам персонала за 2015 год (на примере ООО «ИЖФС»)**

Группа персонала	$Z_{\phi}$ , руб.	$Z_{пер}$ , руб.	$Z_{П}$ по формуле 1, руб.	$Z_{П}$ по формуле 2, руб.	$Z_{П}$ по формуле 3, руб.
Административно-управленческий персонал	15 000	9 000			

Группа персонала	$ZП_{\phi}$ , руб.	$Z_{пер}$ , руб.	$ZП$ по формуле 1, руб.	$ZП$ по формуле 2, руб.	$ZП$ по формуле 3, руб.
Отдел технической эксплуатации жилищного фонда	10 000	7 000			
Отдел инженерного обеспечения	10 000	7 000			
Аварийная служба	11 000	8 000			
Служба механизированной уборки	9 000	6 000			
Служба технического обслуживания и ремонта	9 000	6 000			
Центр обслуживания потребителей	10 000	5 000			
Объединенная диспетчерская служба	7 000	3 000			
Санитарное обслуживание МКД и придомовой территории	6 000	1 500			
Бухгалтерия	11 000	6 000			
Планово-экономический отдел	11 000	6 000			
Инженер по охране труда	12 000	7 000			
Отдел по работе с персоналом	10 000	4 000			

**Кейсы к практическому занятию 7 по теме «Формирование системы стимулирования персонала организации».**

**Описание ситуации**

Торгово-промышленная организация более пяти лет работает в области производства и оптовых продаж товаров народного потребления. Общее число работников организаций около 400 человек. Организация имеет развитую организационную структуру, построенную по линейно-функциональному принципу: разнообразие оргструктуры, разное отношение работников к конечному продукту организации предполагает использование различных способов и принципов мотивации и стимулирования для всех категорий персонала.

Однако существующая в организации система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое производственное поведение работников организации. Менеджеры коммерческого отдела получают простой комиссионный процент от объема продаж, у производственных рабочих сдельная оплата труда, все остальные работники получают твердый оклад, величина которого мало зависит от результативности труда. Отсутствие ясных и понятных принципов в политике стимулирования, субъективизм, а также общий уровень денежного вознаграждения, который был ниже рыночного, привели к проблемам в кадровой политике организации. Падала эффективность ее деятельности, повысилась текучесть кадров, при этом уходили лучшие специалисты.

Руководство организации пришло к пониманию того факта, что основная проблема лежит в области мотивации и стимулирования деятельности работников, и приняло решение провести реорганизацию системы стимулирования персонала в организации.

С этой целью необходимо решить комплекс следующих задач.

### **Постановка задачи 1.**

Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала организации.

### **Методические указания**

Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

### **Факторы удовлетворенности трудом**

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа).
2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.)
4. Отношение к организации.
5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.
6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

### **Ценностные факторы труда**

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личного) – ценность развития и самореализации.
3. Ценность общности – хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).
6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе).

В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего использую анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса и заключительного собеседования по получению более развернутой информации.



## **Постановка задачи 2.**

Необходимо сформулировать цели и принципы политики в области стимулирования труда персонала, учитывая, что организация имеет весь набор функциональных подсистем по управлению персоналом.

### **Методические указания**

Политика в области стимулирования персонала – это система денежных и неденежных вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии.

Разработка политики в области стимулирования персонала выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении персоналом. Соответственно, построение системы стимулирования персонала является функцией менеджера по персоналу.

### **Значение и основные задачи разработки политики в области стимулирования персонала**

Основное значение системы стимулирования заключается в том, чтобы с помощью этой системы направить производственное поведение сотрудников организации на достижение стоящих перед ней стратегических задач. Иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы стимулирования:

- **Привлечение персонала в организацию.** Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система стимулирования должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

- **Сохранение сотрудников организации.** Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.

- **Стимулирование производительного поведения.** Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему стимулирования.

- **Контроль за издержками на рабочую силу.** Продуманная система стимулирования позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

- **Административная эффективность и простота.** Система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

- **Соответствие требованиям законодательства.** Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством.

В качестве примера принципов формирования системы стимулирования персонала можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации IBM.

«Система вознаграждения создает у людей чувство уверенности и защищенности» IBM хочет, чтобы ее сотрудники, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредотачивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна также включать действенные средства стимулирования и мотивации.

ИВМ отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... ИВМ всегда готова по достоинству вознаградить успех и совершенство.

В дополнение к заработной плате и комиссиям ИВМ старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью наград и вознаграждений... Они могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания корпорацией особо качественной работы сотрудника или достижения ими особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным – объективным и субъективным одновременно».

### Задача 3.

#### Постановка задачи

Необходимо сформировать набор методов стимулирования персонала организации с учетом того, что до настоящего момента в организации преобладали административные методы стимулирования персонала при невысоком уровне оплаты труда.

Таблица 1 – Перечень стимулирующих систем

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ и за рубежом
<b>Материальные денежные</b>		
1	Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, переменную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату.
2	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1. повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2. введение компенсационных выплат; 3. индексация заработной платы в соответствии с инфляцией.
3	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это – годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за услуги, за выслугу лет, целевой.
4	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате.
5	Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций.
6	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные.

Материальные неденежные		
7	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1. Оплату транспортных расходов; 2. приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорта с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу.
8	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств.
9	Организация питания	Выделение средств на: 1. Организацию питания на предприятии; 2. выплату субсидий на питание.
10	Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров.
11	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
12	Программ обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
13	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели.
14	Консультационные службы	Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели.
15	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях.
16	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии.
17	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы денег имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг.
18	Страхование жизни	Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается.
19	Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника
20	Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей.
21	Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и

		др.
22	Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативой государственному фонду дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне.
<b>Нематериальные</b>		
23	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: 1. предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2. организация гибкого графика работы; 3. сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда.
24	Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творчески командировки.
25	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

#### **Задача 4.**

Методические указания

При выполнении задания необходимо воспользоваться таблицей 1.

Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильное.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Содержательные теории мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация – это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.
14. Не все цели обладают мотивационной силой.
15. Мотивирование составляет основу управления организацией.

16. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.
17. Обретение удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности – два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.
18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.
19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

## **Раздел дисциплины. HR-брендинг как важнейший инструмент привлечения и удержания персонала в компанию.**

### **Практическое занятие 8. Кейс 2. «Поиск и подбор на вакантную должность кандидата»**

#### Описание ситуации и постановка задачи

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволят определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, наем и дальнейшее использование каждого претендента связаны с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность. Она разработала требования к претендентам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Исходные данные включают:

- формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (таблица 1).

Таблица 1 – Требования к претендентам на должность

Требования к претендентам	Градация по важности		
	Очень важно	важно	желательно
<b>Профессиональные предпосылки, образование</b>	X		
1. Высшее образование			
2. Другие виды образования			X
3. иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: профессиональный опыт (с указанием стажа работы) в следующих областях.....	X		
5. специальные знания.....		X	
<b>Личностные предпосылки</b>		X	
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы и делать по ним выводы) (указать			

Требования к претендентам	Градации по важности		
	Очень важно	важно	желательно
конкретный круг проблем)			
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций) (указать примеры).....		X	
8. Организованные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности заданий, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конечного результата)	X		
9. Личная инициатива (умение проявлять инициативу и выдвигать идеи) (привести примеры)		X	
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения, несмотря на внешнее сопротивление)		X	
11. Умение вести переговоры (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах)			X
12. Способность переносить нагрузки (умение качественно выполнять работу в ограниченное время и в условиях больших нагрузок)		X	
13. Навыки риторики и письменной работы; способность к ведению совещаний, семинаров; умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной информацией в следующих трудных случаях.....умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать, каких).....		X	
14. Мотивационные функции (умение побуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		X	
15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в решении проблем)		X	
Возможные другие предпосылки			

- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (таблица 2);

Таблица 2 – Результаты проверочных испытаний претендентов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы	Данные выше нормы	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			А, Б, Г	В
4. Опыт	А, В	Б		Г

профессиональной деятельности				
5. Специальные знания	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организованные способности	Б	А	В, Г	
9. Личная инициатива	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		А, В	Б, Г	
11. Умение вести переговоры		Б, В	А, Г	
12. Способность переносить нагрузки	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы;		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции		А, Б	В	Г
15. Стиль общения	А, Г		Б, В	

- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;

- лимит единовременных затрат на одного претендента.

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А – агентство по найму персонала;

- для претендента Б – служба занятости;

- для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);

- для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля.

Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 10,8 тыс. у.е., с учебным заведением – в 1,5 тыс. у.е.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,9 тыс. у.е., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс. у.е., по службе занятости – 0,6 тыс. у.е., по учебному заведению – 0,2 тыс. у.е. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс. руб., для кандидатов из остальных источников – 6,2 тыс. у.е. Затраты по найму равны 0,4 тыс. у.е. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

Для претендента А – 1,0 тыс. у.е.;

Для претендента Б – 2,5 тыс. у.е.;

Для претендента В – 3,0 тыс. у.е.

Для претендента Г – 3,7 тыс. у.е.

При реализации программы ведения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А – 0,5 тыс. у.е., Б – 1,5 тыс. у.е., В – 1,5 тыс. у.е., Г – 2,0 тыс. у.е. Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс. у.е.

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс. у.е. на одного кандидата.

## Практическое занятие 9. Ситуация 1. «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»

### Описание ситуации

В данной ситуации рассматриваются возможности различных источников и путей покрытия дополнительной потребности в персонале. Перед тем как организации выйти с предложением о вакансии на рынок труда, необходимо заранее сформулировать «плюсы» и «минусы» каждого из источников.

### Постановка задачи

На первом этапе, используя метод «мозгового штурма», следует сгруппировать основные источники предложения рабочей силы на рынке труда и обсудить вопросы, касающиеся каждого из источников.

На втором этапе группа студентов разбивается на подгруппы соответственно сформированным источникам и дается задание каждой группе кратко обсудить и записать «за» и «против» использования каждого источника.

На третьем этапе рассматриваются результаты обсуждения каждой из групп

## Практическое занятие 10. Ситуация 2 «Планирование привлечения персонала»

### Описание ситуации

Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

### Постановка задачи

Определить за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников и определить конкретные потребности в персонале в плановом периоде для организации, где вы работаете или проходите практику.

### Методические указания

Источники покрытия потребности в персонале приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Каким образом может быть покрыта потребность

Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Высвобождение за счет производственно-технологических, технических, организационно-структурных изменений на предприятии; Внутризаводские перемещения с целью обмена опытом;	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями (школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения. Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений;	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор; Собеседование при приеме на работу; Прием на работу с испытательным сроком.



Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Назначение молодых специалистов на более высокие должности.	учебными заведениями, вузами, университетами);  Информирование посредников о вакансиях на своем предприятии.	Подключение специалистов по кадровым вопросам.	

### **Деловая игра «Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных работников через обучение и наем»**

#### Описание деловой игры

Компания А была оштрафована на 1000 дол. За неудовлетворительный уровень подготовки своих сотрудников. Руководство этой компании в марте отстранило от работы 300 своих страховых агентов для прохождения курса обучения, а сама компания стала первой оштрафованной компанией со стороны контролирующей организации Б.

Компания Б – организация, осуществляющая контроль за деятельностью страховых компаний, обязала компанию А выплатить штраф 1000 дол. Включая затраты на обучение неквалифицированного персонала. Компания Б провела проверку компании А после получения ряда заявления по поводу процедур подбора персонала. В результате проверок, которые длились три месяца, был приостановлен наем новых страховых агентов, последовали изменения в руководстве компании А. Генеральным директором компании вместо г-на Иванова был назначен г-н Петров. В результате все страховые агенты были направлены на прохождения курса обучения, чтобы качество их работы соответствовало стандартам, устанавливаемым компанией Б.

Компания А – одна из крупнейших в стране страховых компаний с 5-миллионным количеством клиентов. По подсчетам г-на Петрова, действия компании Б обошлись компании А в 10 млн. дол. В виде недополученной прибыли. Каждому клиенту, который получил неквалифицированные консультации, было предложено полное возмещение затрат.

Г-н Сидоров, глава комитета по защите прав инвесторов, заявил, что штраф не решает проблемы, но доказывает состоятельность существования контролирующей организации Б, призванной уберечь инвесторов от предложенных им неудовлетворительных программ инвестирования.

#### Постановка задачи.

Определить преимущества и недостатки обучения работников или найма новых в процессе обеспечения компании квалифицированными сотрудниками.

### **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения (знаний, умений, владений), характеризующих этапы формирования компетенций**

Приводится методика проведения процедур оценивания конкретных результатов обучения (знаний, умений, владений) формируемого этапа компетенции. То есть для каждого образовательного результата определяются показатели и критерии сформированности компетенций на различных этапах их формирования, приводятся шкалы и процедуры оценивания.

Компетенция, ее этап и уровень формирования	Заявленный образовательный результат	Типовое задание из ФОС, позволяющее проверить сформированность образовательного результата	Процедура оценивания образовательного результата	Критерии оценки
ПК-32, 1 этап, уровень базовый	- иметь теоретические представления о понятии hr-брендинга и его составляющих; - базовые положения основных классических и современных концепций hr-брендинга.	Вопросы к зачету №1-2, 8-11 № на стр. 9-10; деловая игра на стр. 10-13.	Опрос проводится в конце изучения всей дисциплины.	Критерии оценки указаны в ФОС стр. 10; 13.
ПК-32, 2 этап, уровень базовый	- разрабатывать предложения по развитию hr-брендинга.	Вопросы к зачету №3-7, 12-24 на стр.9-10; Подготовка докладов; решение типовых задач на стр. 13-22; решение кейса на стр. 23-28.	Опрос проводится в конце изучения всей дисциплины.	Критерии оценки указаны в ФОС стр. 10; 13-22; 23-28.
ПК-32, 3 этап, уровень базовый	- навыками развития и совершенствования hr-брендинга в организации.	Вопросы к зачету №25-34 на стр.9-10; решение ситуаций и кейсов на стр.28-33.	Опрос проводится в конце изучения всей дисциплины.	Критерии оценки указаны в ФОС стр. 10; стр. 28-33.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

### 6.1 Основная литература

1. Баженов, В.П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений [Электронный ресурс]: Баженов В.П., Жуков Б.М., Романов А.А., Москва: Дашков и К, 2012.
2. Желтов, О.Б. Трудовое право: учебник / Желтов, О.Б., Российск. Академ. образ-я. Моск. психол.-социал. ин-т. Москва: ФЛИНТА, 2012. – 440 с.
3. Рофе А. И. Экономика труда: [учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080104 "Экономика труда" и другим экономическим специальностям] / А. И. Рофе - Москва: КноРус, 2011 - 392 с.
4. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации: [учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению "Управление персоналом"] / С. А. Шапиро - Москва: КноРус, 2016 - 268 с.

### 6.2 Дополнительная литература

1. Горшкова О. Н. Управление трудовой мотивацией в организации: социологический факторный анализ: диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук: Специальность 22.00.08 - Социология управления / О. Н. Горшкова; ГОУ ВПО «Челябинский государственный университет»; науч. рук. А. А. Тараданов - Челябинск: [Б. и.], 2011 - 135, [36] с.

**а. Интернет-ресурсы (электронные учебно-методические издания, лицензионное программное обеспечение)**

№	Наименование ресурса	Объем фонда электронных ресурсов (экз.)	Доступ	Реквизиты договоров с правообладателями
	2	3	4	5
1.	ЭБС «Лань» <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a>	41716	С любого компьютера, имеющего выход в Интернет, после регистрации в ЭБС по сети УГАТУ	Договор ЕД-671/0208-14 от 18.07.2014. Договор № ЕД -1217/0208-15 от 03.08.2015
2.	ЭБС Ассоциации «Электронное образование Республики Башкортостан» <a href="http://e-library.ufa-rb.ru">http://e-library.ufa-rb.ru</a>	1225	С любого компьютера, имеющего выход в Интернет, после регистрации в АБИС «Руслан» на площадке библиотеки УГАТУ	ЭБС создается в партнерстве с вузами РБ. Библиотека УГАТУ – координатор проекта
3.	Электронная коллекция образовательных ресурсов УГАТУ <a href="http://www.library.ugatu.ac.ru/cgi-bin/zgate.exe?Init+ugatu-fulltxt.xml,simple-fulltxt.xsl+rus">http://www.library.ugatu.ac.ru/cgi-bin/zgate.exe?Init+ugatu-fulltxt.xml,simple-fulltxt.xsl+rus</a>	528	С любого компьютера по сети УГАТУ	Свидетельство о регистрац. №2012620618 от 22.06.2012
4.	Научная электронная библиотека eLIBRARY* <a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>	9169 полнотекстовых журналов	С любого компьютера, имеющего выход в Интернет, после регистрации в НЭБ на площадке библиотеки УГАТУ	ООО «НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА». № 07-06/06 от 18.05.2006

## 6.4 Методические указания к практическим занятиям

### Методические указания к практическому занятию 3 «Тарифная система оплаты труда».

Между отдельными элементами тарифной системы существует математическая зависимость, с помощью которой можно по значениям одних элементов определить значения других, а также рассчитать их средние показатели. Последние могут использоваться для укрупненного планирования фонда оплаты труда (средний тарифный коэффициент), анализа использования квалификационного состава работников (средний тарифный разряд работников и работ) и т.д.

Таблица 1

Единая тарифная сетка по оплате труда работников бюджетной сферы

показатели	Тарифные разряды																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	1,0	1,11	1,23	1,36	1,51	1,67	1,84	2,02	2,22	2,44	2,68	2,89	3,12	3,36	3,62	3,9	4,2	4,5

#### Определение среднего тарифного коэффициента

Если неизвестна численность работников (или трудоемкость их работ), а известен лишь их средний разряд, то средний коэффициент может быть определен по следующим формулам:

$$\bar{K} = K_m + (K_b - K_m) \times (\bar{R} - R_m) \text{ или}$$

$$\bar{K} = K_b - (K_b - K_m) \times (R_b - \bar{R}),$$

где  $K_m, K_b$  - тарифные коэффициенты, соответствующие меньшему и большему из двух смежных разрядов, между которыми находится значение среднего разряда;

$\bar{R}$  - средний тарифный разряд;

$R_m, R_b$  - соответственно меньший и больший из двух смежных тарифных разрядов, между которыми находится значение известного среднего тарифного разряда.

Если известна средняя тарифная ставка, то средний тарифный коэффициент ( $\bar{K}$ ) определяется по формуле:

$$\bar{K} = \bar{C} / C_1,$$

Где  $C_1, \bar{C}$  - соответственно часовые тарифные ставки первого и среднего тарифных разрядов (или месячные тарифные ставки).

### Методические указания к практическому занятию 3 «Сдельная система оплаты труда».

1. Расчет сдельного заработка при прямой сдельной системе оплаты труда работников.

Если известны сложность работы и норма времени, сдельную расценку определяют по формуле:

$$P_{cdj} = C_{ij} \times T_{umj} / 60, \quad (1)$$

Где  $P_{cdj}$  - сдельная расценка работы по j-му изделию;

$C_{ij}$  - часовая тарифная ставка i-й сложности j-го изделия;

$T_{umj}$  - норма времени в минутах по j-му изделию.

Как правило, в организациях имеются как месячные, так и часовые тарифные ставки. Но поскольку в настоящее время предприятия могут их устанавливать самостоятельно (при этом ставка 1-го разряда не должна быть ниже установленного МРОТ), в таблице 1 приводятся расчетные часовые ставки, соответствующие Единой тарифной сетке с учетом нормативов времени. Расчет приведен по восьми разрядам (хотя ЕТС имеет 18-разрядную тарифную сетку, на сдельной форме оплаты находятся в основном работники, квалификационный уровень которых находится в диапазоне 1-8-го разрядов). Тарифная ставка 1-го разряда принята на уровне 6204 руб.

Таблица 1. Часовые тарифные ставки по разрядам сложности в зависимости от месячного баланса рабочего времени, руб.

Недельный баланс рабочего времени, ч	Разряд работ, тарифный коэффициент							
	1	2	3	4	5	6	7	8
	1,0	1,11	1,23	1,36	1,51	1,67	1,84	2,02
40/166	37,37							
36/149,3	41,55							
24/99,3	62,48							

Общую сумму сдельного заработка определяют по формуле:

$$Z_{cdij} = \sum_{i=1}^n P_{cdij} \times N_j, \quad (2)$$

где  $N_j$  - количество j-й продукции;

n – количество наименований изделий.

Тарифный заработок работника определяется по формуле:

$$Z_{Ti} = C_i \times \Phi_i, \quad (3)$$

где  $\Phi_i$  - отработанный фонд рабочего времени в расчетном периоде.

Тарифная часть заработной платы может быть рассчитана по формуле:

$$Z_m = Z_{cd} - 100 / P_n, \quad (4)$$

где  $P_n$  - процент выполняемых норм.

Удельный вес тарифного заработка в сдельной заработной плате определяется по формуле:

$$d_{mz} = Z_m \times 100 / Z_{cd}, \quad (5)$$

Выработка рабочего за месяц:

$$H_{\phi} = (\sum_{i=1}^n T_{um \min} \times M_i) / 60, \quad (6)$$

Уровень выполнения норм:

$$P_n = H_\phi - 100 / \Phi, \quad (7)$$

Определение расценки на деталь, если установлена норма выработки:

$$P_{cdi} = C_i \times T_{cm} / H_\epsilon, \quad (8)$$

где  $C_i$  - часовая тарифная ставка по  $i$ -му разряду;

$T_{cm}$  - дневной фонд рабочего времени;

$H_\epsilon$  - дневная норма выработки рабочего.

Процент выполнения норм при установленной норме выработки:

$$P_n = H_\phi \times 100 / H_\epsilon, \quad (9)$$

## 2. Расчет сдельного заработка рабочих при косвенной сдельной системе оплаты труда.

Косвенные сдельные расценки по каждому обслуживаемому объекту определяются по формуле:

$$P_{cdki} = C_i \times T_{cm} / H_{0j} \times H_{bi}, \quad (10)$$

где  $P_{cdki}$  - сдельная косвенная расценка по  $i$ -му объекту;

$C_i$  - часовая тарифная ставка рабочего-сдельщика  $i$ -й квалификации, оплачиваемого по косвенной сдельной системе;

$H_{0i}$  - норма обслуживания работника  $i$ -й квалификации;

$H_{bi}$  - норма выработки на  $i$ -м рабочем месте.

Косвенная сдельная расценка по  $i$ -му объекту:

$$Z_{cdk} = \sum_{i=1}^n P_{cdki} \times H_\phi, \quad (11)$$

Где  $H_\phi$  - фактическая выработка по  $i$ -му объекту;

$n$  - количество обслуживаемых рабочих мест.

Косвенная сдельная расценка по  $i$ -му объекту, если учет осуществляется по проценту выполнения норм (когда премия зависит от этого уровня):

$$Z_{cdk} = \sum_{i=1}^n P_{cdki} \times H_{vi} \times P_{ni} / 100, \quad (12)$$

где  $H_{vi}$  - норма выработки на обслуживаемом объекте;

$P_{ni}$  - уровень выполнения норм на обслуживаемом объекте.

Сдельные расценки по диапазонам шкалы определяются по формуле:

$$P_{cd} = C_i \times \Phi / P_\epsilon, \quad (13)$$

где  $\Phi$  - фонд рабочего времени в отчетном периоде;

$C_i$  - часовая тарифная ставка работы  $i$ -й сложности;

$P_\epsilon$  - норма выработки при уровне выполнения норм до 110%.

де  $H_\epsilon, H_\phi$  - дневная норма выработки и фактическая выработка.

## Методические указания к практическому занятию 4 «Организация оплаты труда при коллективных формах его организации и стимулирования. Бестарифная система оплаты труда».

При коллективной организации труда порядок начисления заработной платы зависит прежде всего от формы оплаты труда. Сдельная форма оплаты в коллективе может сопровождаться использованием индивидуальных и сдельных расценок. Это характерно для коллективных сдельных систем. Повременная форма оплаты труда со стимулированием как индивидуальных, так и коллективных результатов сопровождается начислением фонда оплаты труда в зависимости от коллективных результатов того или иного подразделения или организации в целом.

При наличии индивидуальных сдельных расценок заработок работника определяется так же, как и в условиях прямой сдельной системы, но по итогам работы коллектива и в зависимости от числа работников, выполняющих аналогичную операцию. Такая система характерна для поточных производств. Сдельная заработная плата каждого работника в этом случае определяется по формуле:

$$Z_{cdi} = P_{cdi} \times Q / r, \quad (1)$$

где  $Q$  - количество продукции, изготовленной коллективом;

$P_{cdi}$  - сдельная расценка на операцию;

$r$  - количество работников, выполняющих данную операцию.

Уровень перевыполнения задания и размер поощрения за его перевыполнение:

$$\Delta B = (B_{ф} / B_{пл}) \times 100 - 100, \quad (2)$$

где  $\Delta B, B_{ф}, B_{пл}$  - соответственно размер перевыполнения, фактический и плановый уровень задания.

Размер премии за месяц в процентах, причитающийся каждому работнику, выполняющему определенную операцию:

$$\sum \Pi = \Pi_y + \Pi_{пер} \times \Delta B, \quad (3)$$

где  $\sum \Pi, \Pi_y, \Pi_{пер}$  - соответственно премия суммарная, за выполнение плана, за перевыполнение плана.

Общий заработок работника определяется по следующей формуле:

$$Z_{общ} = Z_{cd} \times (1 + \sum \Pi / 100) + K_{1-5}, \quad (4)$$

где  $Z_{общ}$  - общий заработок;

$K_{1-5}$  - размер компенсации работникам 1-5-го разрядов, если месячная тарифная ставка установлена на уровне 60 руб.

Комплексная сдельная расценка определяется по формуле:

$$P_{ki} = H_{ki} \times C_{il} \times K_{mi}, \quad (5)$$

где  $H_{ki}$  - комплексная норма времени;

$C_{il}$  - часовая тарифная ставка  $i$ -го разряда;

$K_{mi}$  - тарифный коэффициент, соответствующий среднему разряду работы.

При наличии норм времени и сложности работ по отдельным операциям комплексная расценка определяется как

$$H_{к} = \sum_{i=1}^n H_{um} \times C / 60, \quad (6)$$

где  $H_{um}$  - штучная норма времени;

$C$  - часовая тарифная ставка соответствующей сложности работы.  
Сдельный заработок коллектива:

$$Z_{сдк} = \sum_{i=1}^n P_{ki} \times B_i, \quad (7)$$

где  $B_i$  - выпуск  $i$ -го изделия.

Тарифный заработок определяется по следующей формуле:

$$Z_{mi} = C_i \times K_{mi} \times \mathcal{U}_i \times K_i, \quad (8)$$

где  $C_i$  - часовая тарифная ставка  $i$ -го разряда;

$K_{mi}$  - тарифный коэффициент, соответствующий разряду рабочих;

$\mathcal{U}_i$  - среднее количество часов, отработанных коллективом;

$K_i$  - количество работников  $i$ -го квалификационного разряда.

К бестарифным системам относится распределение фонда оплаты труда по коэффициенту стоимости труда (РКСТ), трудовому рейтингу, ВСОТЭКа («вилка» соотношений оплаты труда разного качества).

Зарботную плату работника по коэффициенту стоимости труда можно определить по формуле:

$$Z_i = (E\Phi OT / \sum PKCT_i \times \mathcal{U}_i) \times PKCT_i \times \mathcal{U}_i, \quad (9)$$

где  $PKCT_i$  - коэффициент стоимости труда  $i$ -го работника;

$\mathcal{U}_i$  - отработано  $i$ -м работником, ч.

Рейтинг работника рассчитывается как произведение коэффициентов, определяемых по таблицам 1-3:

$$P_e = K_o \times K_c \times K_z$$

Зарботная плата каждого работника рассчитывается по формуле:

$$Z_p = B_{zn} \times P_{ei} \times K_{ni} \times K_{kmi} \times K_{стр}, \quad (10)$$

где  $P_{ei}$  - рейтинг  $i$ -го работника;

$K_{kmi}$  - коэффициент качества труда;

$K_{ni}$  - коэффициент, учитывающий отработанное время;

$K_{стр}$  - коэффициент страхового фонда;

$B_{zn}$  - базовая зарботная плата работников предприятия, определяемая по формуле:

$$B_{zn} = E\Phi OT / \sum_{i=1} P_{ei}, \quad (11)$$

Зарботок  $i$ -го работника определяется при отработке за рабочий месяц по формуле:

$$Z_{pi} = (K_i \sum_{i=1}^n K_i) \times \Phi OT, \quad (12)$$

где  $Z_{pi}$  - расчетный зарботок  $i$ -го работника;

$K_i$  - коэффициент по оплате труда  $i$ -го работника.

Если работник отработал не полный рабочий месяц, его зарботок необходимо скорректировать в зависимости от фактического времени работы:

$$Z_i = Z_{pi} \times (\Phi_\phi / \Phi_\delta), \quad (13)$$

где  $\Phi_\phi, \Phi_\delta$  - соответственно фактический и полный фонд рабочего времени.



## Методические указания к практическому занятию 5 «Организация оплаты труда, основанная на ключевых показателях эффективности».

Формула расчета заработной платы с учетом ключевых показателей эффективности будет выглядеть следующим образом.

$$ЗП = ЗП_{\phi} + ЗП_{пер} \cdot \prod_1^n KPI_c, \quad (1)$$

где  $ЗП_{\phi}$  – фиксированная часть заработной платы (оклад);

$З_{пер}$  – переменная часть заработной платы (премия);

$KPI_c$  – значение ключевого показателя эффективности.

Значения весовых коэффициентов разных ключевых показателей эффективности могут различаться и определяться исходя из целей, поставленных для отдела или конкретного работника. В случае, если для каждого показателя установлен весовой коэффициент, формула расчета заработной платы принимает вид:

$$ЗП = ЗП_{\phi} + ЗП_{пер} \cdot \sum_1^n A_c \cdot KPI_c, \quad (2)$$

где  $A_c$  – значение весового коэффициента показателя  $KPI_c$ .

При применении среднего значения ключевых показателей эффективности, формула расчета выглядит следующим образом:

$$ЗП = ЗП_{\phi} + ЗП_{пер} \cdot \frac{\sum_1^n KPI_c}{n}, \quad (3)$$

где  $n$  – общее количество ключевых показателей эффективности.

## Методические указания к практическому занятию 6,7 «Формирование системы стимулирования персонала организации».

Политика в области стимулирования персонала – это система денежных и неденежных вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии.

Разработка политики в области стимулирования персонала выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении персоналом. Соответственно, построение системы стимулирования персонала является функцией менеджера по персоналу.

### Значение и основные задачи разработки политики в области стимулирования персонала

Основное значение системы стимулирования заключается в том, чтобы с помощью этой системы направить производственное поведение сотрудников организации на достижение стоящих перед ней стратегических задач. Иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы стимулирования:

- **Привлечение персонала в организацию.** Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система стимулирования должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

- **Сохранение сотрудников организации.** Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.

- **Стимулирование производительного поведения.** Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему стимулирования.

- **Контроль за издержками на рабочую силу.** Продуманная система стимулирования позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

- **Административная эффективность и простота.** Система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

- **Соответствие требованиям законодательства.** Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством.

В качестве примера принципов формирования системы стимулирования персонала можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации IBM.

«Система вознаграждения создает у людей чувство уверенности и защищенности» IBM хочет, чтобы ее сотрудники, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредотачивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна также включать действенные средства стимулирования и мотивации. IBM отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... IBM всегда готова по достоинству вознаградить успех и совершенство.

В дополнение к заработной плате и комиссиям IBM старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью наград и вознаграждений... Они могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания корпорацией особо качественной работы сотрудника или достижения ими особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным – объективным и субъективным одновременно».

## **Методические указания к практическому занятию 8. Кейс «Поиск и подбор на вакантную должность кандидата»**

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (см. таблицу 1). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных таблицы 2. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок. Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частных рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов. Для расчета рейтингов претендентов целесообразно составить таблицу 3.

Порядковый	Весовой	Претендент А	Претендент Б	Претендент В	Претендент Г
------------	---------	--------------	--------------	--------------	--------------

номер показателя согласно табл.2	коэффициент показателя								
		Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка	Оценка	Взвешенная оценка

Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для того рекомендуется составить следующую таблицу 4.

Источники обеспечения потребности	Агентство по найму персонала	Служба занятости	Свободный рынок труда	Учебное заведение
Виды затрат				
1. Договорные отношения				
2. Маркетинговые исследования				
3. Проведение отбора персонала				
4. прием персонала на работу				
5. Дополнительное обучение				
6. Введение в должность				
7. Оплата труда				
8. Лимит финансовых средств				

Далее необходимо сравнить объем затрат по каждому варианту обеспечения потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на единовременные затраты по приобретению и использованию персонала. На основании этого сравнения принимаются решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

На заключительном этапе необходимо сопоставить общие рейтинги претендентов с финансовыми затратами на их приобретение и использование. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

### **Методические указания к практическому занятию 9. Ситуация «Источники покрытия дополнительной потребности в персонале»**

Этап 1. Группировка источников покрытия дополнительной потребности в персонале может выглядеть следующим образом:

- 1) объявления (в любых СМИ);
- 2) агентства (любое агентство, государственное или частное, деятельность которого заключается в направлении людей на работу через определение подходящих кандидатов для заполнения имеющихся вакансий);
- 3) контакты (наем через своих сотрудников, через круг личных и деловых знакомств);
- 4) прямой подход (обращение кандидата в организацию, не всегда связанное напрямую с наличием в ней вакансии в данный момент времени).

Вопросы, которые следует обсудить:

1. Какой процент предложений может быть получен благодаря каждому из источников?

2. Какая разница между данными источниками?
3. Для привлечения какого персонала служит в большей степени каждый из источников?  
Этап 2. предлагаемые аргументы «за» и «против».  
Этап 3. Совместное обсуждение полученных аргументов «за» и «против» использования тех или иных источников покрытия дополнительной потребности в персонале, принятие решений – в какой из ситуаций эффективнее обращение к тому или иному источнику.

**Методические указания к практическому занятию 10.** Деловая игра «Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных работников через обучение и наем»

Вопросы.

1. Почему компании А пришлось временно отстранить от работы весь штат своих агентов?
2. Какие имеются доводы «за» и «против» существования контролирующих организаций типа Б, которые имеют полномочия от имени государства контролировать работу частных компаний?
3. Должны ли контролирующие организации иметь право накладывать штраф на компании на неспособность обучить собственный персонал работать в соответствии со стандартами контролирующей организации?
4. Какие проблемы в подборе персонала у компании А смогла привлечь внимание контролирующей организации?
5. Почему был приостановлен наем на работу в компанию А новых страховых агентов?
6. Какой должна быть политика подбора персонала, чтобы в дальнейшем избежать проблем с контролирующей организацией?

Постановка задачи.

Определить преимущества и недостатки обучения работников или найма новых в процессе обеспечения компании квалифицированными сотрудниками.

Наем новых сотрудников необходимо проводить только при условии прохождения ими соответствующего обучения.

## **7. Образовательные технологии**

Освоение дисциплины по направлению подготовки магистра основывается на компетентностном подходе. В учебном процессе широко используются активные и интерактивные формы проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологических и иных тренингов, групповых дискуссий, обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп, вузовских и межвузовских конференций) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся. Образовательные технологии, которые используются в учебном процессе при проведении практических занятий:

1. Проблемное обучение – стимулирование студентов к самостоятельному приобретению знаний, необходимых для решения конкретной проблемы.
2. Контекстное обучение – мотивация студентов к усвоению знаний путем выявления связей между конкретным знанием и его применением.
3. Обучение на основе опыта – активизация познавательной деятельности студента за счет ассоциации и собственного опыта с предметом изучения.
4. Опережающая самостоятельная работа – изучение студентами нового материала до его изучения в ходе аудиторных занятий.

Образовательные технологии, которые используются в учебном процессе при проведении лекционных занятий:

1. Лекция классическая – систематическое, последовательное, монологическое изложение учебного материала.

2. Лекция-визуализация – передача информации посредством схем, таблиц, рисунков, видеоматериалов, проводится по ключевым темам с комментариями.

## **8. Методические указания по освоению дисциплины**

### **Работа с литературой, конспектами лекций и учебно-методическими изданиями**

Лекции являются основной формой изучения дисциплины. Представляют собой устное, монологическое, систематическое и последовательное изложение преподавателем учебного материала. Стиль изложения лекционного материала должен быть ясным и четким. Не допускается использование фраз, имеющих многозначное толкование, а также пространных предложений со сложной, структурой.

Материал лекций соответствует содержанию и последовательности дисциплины, изложенному в разделе 3 «Содержание дисциплины» рабочей программы. Распределение часов по темам осуществляется исходя из задач и особенностей учебной дисциплины и приведено там же.

Основой содержания лекционного материала являются определения и ключевые понятия, отражающие предметы и аспекты содержания учебной дисциплины «Разработка и развитие HR-бренда» и определяющие ее понятийно-терминологический аппарат. Совокупность ключевых слов и определений, включаемых в текст учебной дисциплины, обеспечивает достаточный уровень полноты и глубины раскрытия содержания каждой темы.

При изучении дисциплины рекомендуется теоретический лекционный материал ежегодно обновлять в соответствии с изменениями и дополнениями в законодательствах Российской Федерации и Республики Башкортостан. Лекции читаются в виде диалога и иллюстрируются реальными примерами с последующим закреплением на практических занятиях.

Список литературы (основной и дополнительной), рекомендуемый при изучении дисциплины, должен включать документы, всесторонне раскрывающие содержание учебной дисциплины. В перечень должны входить нормативные и законодательные акты, учебники, учебные пособия, монографии, стандарты, информационные базы данных, журнальные статьи и статьи в сборниках, изданные как в центральных изданиях, так и в УГАТУ преимущественно за последние 5 лет.

### **Подготовка к практическим занятиям**

Практические занятия по изучаемой дисциплине являются одной из основных форм организации учебного процесса и предназначены для закрепления, обобщения и углубления, полученных на лекциях знаний.

Предлагаемые темы практических занятий преследуют цель привить студентам навыки практически использовать полученные знания по основам разработки и развития HR-бренда.

### **Организация самостоятельной работы студентов**

Целью самостоятельной работы студентов является закрепление знаний полученных на лекционных и практических занятиях; получение дополнительных сведений; расширение кругозора; применение знаний данной дисциплины в своей практической деятельности. Самостоятельная работа является исключительно важным элементом в деле эффективного усвоения материала.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов по дисциплине «Разработка и развитие HR-бренда» предполагает регулярную проработку лекционного материала с обязательным привлечением рекомендованной литературы, а также ресурсов глобальной сети Internet; проработку законодательной и нормативной документации; работу с учебниками, учебными пособиями и справочниками; изучение основной и дополнительной литературы; самостоятельное изучение теоретических вопросов данной дисциплины.

## **9 . Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Лекционные и практические занятия проходят в аудитории (ауд. 3-305, 3-306), оснащенных компьютерной техникой. Применяемые технические средства обучения:

1. Мультимедийный проектор
2. Компьютер/ноутбук
3. Переносной экран

## **10. Адаптация рабочей программы для лиц с ОВЗ**

Адаптированная программа разрабатывается при наличии заявления со стороны обучающегося (родителей, законных представителей) и медицинских показаний (рекомендациями психолого-медико-педагогической комиссии). Для инвалидов адаптированная образовательная программа разрабатывается в соответствии с индивидуальной программой реабилитации.

## ЛИСТ

### согласования рабочей программы

Направление подготовки (специальность): 38.04.03 Управление персоналом

код и наименование

Направленность подготовки (профиль, специализация): Управление человеческими ресурсами и социальными процессами

наименование

Дисциплина: Разработка и развитие HR-бренда

Учебный год 2015 /2016

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры УСиЭС

наименование кафедры

протокол № \_\_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Заведующий кафедрой Д.А. Гайнанов

подпись

расшифровка подписи

Научный руководитель магистерской программы<sup>1</sup> \_\_\_\_\_

подпись

расшифровка подписи

Исполнители:

к.э.н., ст. преп.

должность

подпись

Л.И. Спирина

расшифровка подписи

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой<sup>2</sup>

УСиЭС

наименование кафедры

личная подпись

Д.А. Гайнанов

расшифровка подписи

дата

Председатель НМС по УГСН \_\_\_\_\_

протокол № \_\_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

личная подпись

расшифровка подписи

Библиотека \_\_\_\_\_

личная подпись

расшифровка подписи

дата

Декан факультета (директор института, филиала)

ИНЭК

личная подпись

И.В. Дегтярева

расшифровка подписи

дата

Рабочая программа зарегистрирована в ООПБС/ООПМА и внесена в электронную базу данных

Начальник \_\_\_\_\_

личная подпись

расшифровка подписи

дата

<sup>1</sup> Только направлений подготовки магистров

<sup>2</sup> Согласование осуществляется с выпускающими кафедрами (для рабочих программ, подготовленных на кафедрах, обеспечивающих подготовку для других направлений и специальностей)

**Дополнения и изменения в рабочей программе учебной дисциплины  
на 20\_\_/20\_\_ уч. год**

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета (директор института, филиала)

\_\_\_\_\_  
ФИО

(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

В рабочую программу по дисциплине \_\_\_\_\_  
для направления (специальности) \_\_\_\_\_  
направленность (профиль, специализация) \_\_\_\_\_  
вносятся следующие изменения:

- 1) .....
- 2) .....

ПЕРЕСМОТРЕНА на заседании кафедры \_\_\_\_\_  
наименование кафедры

протокол № \_\_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2015 г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
подпись                      расшифровка подписи

Научный руководитель магистерской программы<sup>3</sup> \_\_\_\_\_  
подпись                      расшифровка подписи

ОДОБРЕНА на заседании НМС по УГСН \_\_\_\_\_

протокол № \_\_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Председатель \_\_\_\_\_  
личная подпись                      расшифровка подписи

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой<sup>4</sup>

\_\_\_\_\_  
наименование кафедры                      личная подпись                      расшифровка подписи                      дата

Библиотека<sup>5</sup> \_\_\_\_\_  
личная подпись                      расшифровка подписи                      дата

Дополнения и изменения внесены в базу данных рабочих программ дисциплин

Начальник ООПБС/ООПМА \_\_\_\_\_  
личная подпись                      расшифровка подписи                      дата

<sup>3</sup> Только направлений подготовки магистров

<sup>4</sup> Согласование осуществляется с выпускающими кафедрами (для рабочих программ, подготовленных на кафедрах, обеспечивающих подготовку для других направлений и специальностей)

<sup>5</sup> Только при внесении изменений в список литературы