

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра труда и социальной политики

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой труда и социальной политики

Протокол от «28» июня 2017 г. № 18

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.3.1 Современные проблемы управления в сфере услуг**

---

*(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

**СПУСУ**

---

*(краткое наименование дисциплины)*

**38.04.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки)*

**Управление карьерой персонала**

---

*(направленность (профиль))*

**магистр**

---

*(квалификация)*

**заочная**

---

*(форм(ы) обучения)*

**Год набора – 2018**

**Москва, 2017 г.**

**Автор–составитель:**

Доктор философских наук, профессор,  
профессор кафедры труда и социальной политики Сулимова Т.С.

**Заведующий кафедрой**

Заведующий кафедрой труда и социальной политики, доктор экономических наук,  
профессор Калашников С.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	4
3. Содержание и структура дисциплины .....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	10
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	21
6 Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	23
6.1. Основная литература .....	23
6.2. Дополнительная литература .....	23
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	23
6.4. Нормативные правовые документы .....	24
6.5. Интернет-ресурсы.....	24
6.6. Иные источники .....	25
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	25

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1 Дисциплина Б1.В.ДВ.3.1 «Современные проблемы управления в сфере услуг» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	умение оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации.	ПК-2.2	умение определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации.

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Реализация системы стратегического управления персоналом организации	ПК-2.2	на уровне знаний: организация управления развитием организации. Основы социологии, психологии, экономики труда и управления социальным развитием организации
		на уровне умений: формировать и проводить социальную политику и социальные программы
		на уровне навыков: внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом Применение к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДВ.3.1 «Современные проблемы управления в сфере услуг» составляет 1 зачётную единицу, 36 часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 16 часов (для заочной формы обучения): лекции – 2 часа, практические занятия – 14 часов. Самостоятельная работа составляет 11 часов. Контроль – 9 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина предусмотрена во 2 семестре по очной форме обучения, в 4 семестре по очно-заочной формам обучения, на 2 курсе заочной формы обучения.

Дисциплина Б1.В.ДВ.3.1 «Современные проблемы управления в сфере услуг» входит в Блока Б1.В.ДВ. «Дисциплины по выбору».

Дисциплина реализуется после Б1.Б.7 «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации».

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет в 4 семестре обучения.

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					СРС	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Теоретико-методологические основы оплаты труда	8			2		6	О
Тема 2	Доходы и расходы населения: социально-экономическая природа, взаимосвязь и взаимозависимость	8			2		6	Д
Тема 3	Организация заработной платы	8			2		6	Д
Тема 4	Организационно-экономический механизм регулирования заработной платы	8			2		6	О
Тема 5	Факторы, оказывающие влияние на уровень оплаты в организации	10	2		2		6	Кол
Тема 6	Дизайн система оплаты труда	6					6	О
Тема 7	Построение грейдовых систем оплаты труда	8			2		6	Д
Тема 8	Построение систем премирования сотрудников	4					4	О

Тема 9	Модели гибкой оплаты труда: оплата по результату	4					4	Д
Тема 10	Системы бюджетирования, аудита и контроля, предназначенные для регулирования заработной платы	4					4	Кол
Промежуточная аттестация		4						За
<b>Всего:</b>		<b>72</b>	<b>2</b>		<b>12</b>		<b>54</b>	

*Примечание:*

\* – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;

\*\* – разработчик указывает необходимые формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), коллоквиум (Кол), диспут (Д) и др.

Используемые сокращения приводятся после таблицы в примечании.

\*\*\* - разработчик указывает необходимые формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз), зачет (За), зачет с оценкой (ЗаО) и др.

Используемые сокращения приводятся после таблицы в примечании.

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Теоретико-методологические основы оплаты труда

Содержание, особенности и проблемы регулирования оплаты труда в экономических теориях. К вопросу и сущности заработной платы. Формирование равновесной ставки заработной платы на рынке труда.

Валовый внутренний продукт, национальный доход и формирование доходов населения, система национальных счетов. Экономическая природа доходов. Факторы, определяющие спрос на человеческие ресурсы и уровень их оплаты.

### Тема 2. Доходы и расходы населения: социально-экономическая природа, взаимосвязь и взаимозависимость

Доходы, расходы и сбережения населения: источники, виды, структура. Заработная плата как основной источник доходов работников: основные функции и тенденции развития. Предпринимательский доход: экономическая природа и тенденции развития. Пенсия как доход нетрудоспособного населения.

Общая динамика заработной платы: макроэкономические характеристики. Межрегиональная дифференциация в заработной плате: масштабы и динамика. Формы и методы территориального регулирования доходов и заработной платы.

### Тема 3. Организация заработной платы

Принципы, функции, формы и системы заработной платы. Системы организации оплаты труда: тарифная и бестарифная системы заработной платы. Тарифная система, ее структура и функции. Надтарифные условия оплаты труда. Системы доплат, компенсаций и надбавок к тарифным ставкам. Организация заработной платы руководителей и специалистов.

Нормативно-правовые основы регулирования заработной платы в организации.

#### **Тема 4. Организационно-экономический механизм регулирования заработной платы**

Основные направления реформирования организации заработной платы. Формы и методы государственного регулирования заработной платы. Формы активного и пассивного регулирования заработной платы. Регулирование заработной платы в системе социального партнерства. Минимальная заработная плата.

Механизм формирования фондов оплаты труда в организации. Управление заработной платой на уровне организации.

#### **Тема 5. Факторы, оказывающие влияние на уровень оплаты в организации**

Трудовая теория стоимости, природа внешнего и внутреннего рынка труда, экономический закон спроса и предложения (классическая экономическая теория), теория эффективной заработной платы, теория человеческого капитала, теория агентских отношений, соглашение об оплате труда о факторах заработной платы.

Внутренняя ценность и соотношение. Внешние соотношения. Ценность сотрудника. Финансовое положение организации. Позиция в сфере оплаты труда. Влияние профсоюзов.

#### **Тема 6. Дизайн системы оплаты труда**

Ожидаемое поведение и целевые установки в разработке дизайна оплаты труда. Подходы к совершенствованию фиксированной части оплаты труда: цели и методы оценки труда, метод балльной оценки, грейдовые системы и т.д. Совершенствование переменной части оплаты труда: показатели стимулирования, философия строения переменной части, методы определения результатов деятельности.

#### **Тема 7. Построение грейдовых систем оплаты труда**

Механизм формирования схемы должностных окладов. Цели введения грейдов при оплате труда. Количество и уровни грейдов. Особенности системы грейдов для административно-управленческого персонала. Разработка матрицы достижения целей. Разработка программ перехода на новую систему оплаты труда.

#### **Тема 8. Построение систем премирования сотрудников**

Требования при разработке премиальных систем. Размер премии. Периодичность премирования. Источники выплат премий. Организация текущего и единовременного поощрения сотрудников. Единовременные и специальные премии. Механизм депремирования.

#### **Тема 9. Модели гибкой оплаты труда: оплата по результату**

Оплата по результату как составная часть мотивации персонала в управлении по результатам. Побочные эффекты системы оценки эффективности. Значение стимулирования за коллективные результаты труда. Формы стимулирования за результаты деятельности компании. Распределения фонда поощрения по структурным подразделениям. Социальные выплаты в оплате по результату.

## **Тема 10. Системы бюджетирования, аудита и контроля, предназначенные для регулирования заработной платы**

Общие принципы процесса планирования и составления бюджета заработной платы в организации. Анализ заработной платы: факторный анализ фонда заработной платы, анализ средней заработной платы, анализ структуры фонда заработной платы, анализ форм и систем оплаты труда, анализ применяемой тарифной системы.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.3.1 «Современные проблемы управления в сфере услуг» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1	Теоретико-методологические основы оплаты труда	опрос
Тема 2	Доходы и расходы населения: социально-экономическая природа, взаимосвязь и взаимозависимость	диспут
Тема 3	Организация заработной платы	диспут
Тема 4	Организационно-экономический механизм регулирования заработной платы	опрос
Тема 5	Факторы, оказывающие влияние на уровень оплаты в организации	коллоквиум
Тема 6	Дизайн система оплаты труда	опрос
Тема 7	Построение грейдовых систем оплаты труда	диспут
Тема 8	Построение систем премирования сотрудников	опрос
Тема 9	Модели гибкой оплаты труда: оплата по результату	диспут
Тема 10	Системы бюджетирования, аудита и контроля, предназначенные для регулирования заработной платы	коллоквиум

**4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):** в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам)

### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- устные диспуты;
- устные выступления круглого стола;
- выступление с докладами,
- участие в обсуждении докладов.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.
- участие в работе круглого стола.
- написание и презентация рефератов по темам.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия.

#### Типовые оценочные средства по темам

### **Тема 1. Теоретико-методологические основы оплаты труда**

#### **Вопросы для подготовки к опросу**

1. Формирование равновесной ставки заработной платы на рынке труда.
2. Валовой внутренний продукт, национальный доход, формирование доходов населения, система национальных счетов.
3. Экономическая природа доходов.
4. Факторы, определяющие спрос на человеческие ресурсы и уровень их оплаты.

### **Тема 2 Доходы и расходы населения: социально-экономическая природа, взаимосвязь и взаимозависимость**

#### **Вопросы для подготовки к диспуту**

1. Общая динамика заработной платы: макроэкономические характеристики.
2. Межрегиональная дифференциация в заработной плате: масштабы и динамика.
3. Формы и методы территориального регулирования доходов и заработной платы.

### **Тема 3 Организация заработной платы**

#### **Вопросы для подготовки к диспуту**

1. Системы доплат, компенсаций и надбавок к тарифным ставкам.
2. Организация заработной платы руководителей и специалистов.
3. Нормативно-правовые основы регулирования заработной платы в организации.

### **Тема 4 Организационно-экономический механизм регулирования заработной платы**

#### **Вопросы для подготовки к опросу**

1. Механизм формирования фондов оплаты труда в организации.
2. Управление заработной платой на уровне организации.

### **Тема 5 Факторы, оказывающие влияние на уровень оплаты в организации**

#### **Вопросы для подготовки к коллоквиуму**

1. Внутренняя ценность и соотношение. Внешние соотношения.
2. Ценность сотрудника.
3. Финансовое положение организации.
4. Позиция в сфере оплаты труда.
5. Влияние профсоюзов.

### **Тема 6 Дизайн системы оплаты труда**

#### **Вопросы для подготовки к опросу**

1. Совершенствование переменной части оплаты труда
2. Показатели стимулирования
3. Философия строения переменной части,
4. Методы определения результатов деятельности.

### **Тема 7 Построение грейдовых систем оплаты труда**

#### **Вопросы для подготовки к диспуту**

1. Особенности системы грейдов для административно-управленческого персонала.
2. Разработка матрицы достижения целей.
3. Разработка программ перехода на новую систему оплаты труда.

### **Тема 8 Построение систем премирования сотрудников**

#### **Вопросы для подготовки к опросу**

1. Организация текущего и единовременного поощрения сотрудников.
2. Единовременные и специальные премии.
3. Механизм депремирования.

### **Тема 9 Модели гибкой оплаты труда: оплата по результату**

#### **Вопросы для подготовки к диспуту**

1. Формы стимулирования за результаты деятельности компании.
2. Распределения фонда поощрения по структурным подразделениям.
3. Социальные выплаты в оплате по результату.

### **Тема 10 Системы бюджетирования, аудита и контроля, предназначенные для регулирования заработной платы**

#### **Вопросы для подготовки к коллоквиуму**

1. Факторный анализ фонда заработной платы,
2. Анализ средней заработной платы,
3. Анализ структуры фонда заработной платы,
4. Анализ форм и систем оплаты труда,
5. Анализ применяемой тарифной системы.

## **4.3.Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	умение оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и	ПК-2.2	умение определять направления и формулировать задачи по развитию системы и

	организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации.		технологии управления персоналом в организации.
--	--	--	---

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-2.2 умение определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации	<p>Применять на практике технологии управления персоналом в организации</p> <p>Разрабатывать систему оплаты труда и успешно применять ее на практике</p>	<p>Применяет самостоятельно на практике технологии управления персоналом в организации</p> <p>Разрабатывает качественно систему оплаты труда и успешно применяет ее на практике</p>

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

##### Вопросы к зачету

1. Сущность заработной платы как экономической категории.
2. Регулирование отношений по оплате труда на уровне государства.
3. Место предприятий в регулировании отношений по оплате труда.
4. Основные черты рыночного механизма регулирования заработной платы.
5. Особенности и проблемы формирования рыночного механизма оплаты труда в РФ
6. Понятие тарифной системы оплаты труда.
7. Трансформация тарифной системы в ходе реформирования организации заработной платы в РФ.
8. Разработка внутризаводской тарифной системы.
9. Формы и системы оплаты труда.
10. Понятие системы заработной платы.
11. Классификация систем заработной платы.
12. Структура заработной платы. Понятие номинальной и реальной заработной платы.
13. Основная и дополнительная заработная плата.
14. Повременная система оплаты труда: основные положения, организация на предприятии.
15. Системы повременной оплаты труда – простая повременная, повременно премиальная.

16. Повременная система оплаты труда с контролируемой выработкой
17. Применение сдельных и повременных систем заработной платы.
18. Поощрительные системы.
19. Премирование за основные результаты работы.
20. Доплаты, надбавки, единовременные премии и вознаграждения.
21. Нормирование труда как элемент организации заработной платы.
22. Новые требования к нормированию труда в современных условиях.
23. Сущность и элементы тарифной системы оплаты труда. Организация заработной платы на основе тарифной системы.
24. Условия применения повременной оплаты труда.
25. Системы сдельной оплаты труда: основные положения, организация на предприятии.
26. Условия применения сдельной оплаты труда.
27. Системы сдельной оплаты труда – прямая сдельная, сдельно-премиальная, аккордная.
28. Определение и сфера применения «бестарифной» системы оплаты труда.
29. Коэффициенты квалификационного уровня.
30. Коэффициенты трудового участия.
31. Бестарифная система с использованием сводного коэффициента распределения.
32. Бестарифная система оплаты труда: условия применения, варианты начисления.
33. Особенности применения распределительной модели организации заработной платы на малых предприятиях.
34. Формирование фондов оплаты труда подразделений как элемент организации заработной платы на предприятиях.
35. Варианты формирования фондов оплаты труда структурных подразделений.
36. Формирование единого фонда оплаты труда работников.
37. Раздельное формирование в подразделениях фонда основной оплаты труда работников и поощрительного фонда.
38. Учет требования формирования фондов структурных подразделений при разработке внутрипроизводственных цен.
39. Особенности оплаты труда различных категорий персонала торгового предприятия – выбор основных факторов.
40. Особенности организации заработной платы управленческого персонала.
41. Особенности организации тарифной оплаты служащих.
42. Особенности оплаты отдельных групп работающих, связанные со спецификой нормирования их труда и методов увязки конечных результатов с оплатой.
43. Издержки на оплату труда и выплаты социального характера как часть издержек работодателя.
44. Основы анализа издержек на оплату труда и выплаты социального характера.
45. Общая характеристика осуществленных работодателем издержек на оплату труда и выплаты социального характера.
46. Анализ расходования средств по основным видам издержек.
47. Сущность стимулирования труда на предприятии: виды стимулов, требования к организации стимулирования труда.
48. Показатели систем премирования различным категориям работников.

49. Коллективная (бригадная) форма оплаты труда: понятие, условия применения.
50. Особенности в оплате труда руководителей предприятия и их учет при определении должностных окладов и системы стимулирования.
51. Материальное и моральное стимулирование на предприятии.
52. Социальные программы предприятия, источники их финансирования.

### **Практические задания (кейсы) для зачета**

#### **1. Конкурс Лучший менеджер по продажам**

В компании, занимающейся оптовой торговлей канцтоваров, проходит ежемесячный конкурс на лучшего менеджера по продажам среди 15 сотрудников. Сначала в качестве критерия оценки был предложен объем ежемесячных продаж. Но от этого критерия пришлось отказаться, и критерием оценки был выбран процент выполнения месячного плана продаж.

Через три месяца до менеджера по персоналу дошла информация, что один из сотрудников просит клиентов придержать оплату полученного товара до начала следующего месяца, чтобы победить в конкурсе. Какие действия следует предпринять в этом случае?

#### **Рекомендуемый алгоритм действий**

Такая ситуация была предсказуема, т.к. определен только один критерий оценки: процент выполнения индивидуального плана продаж. Информация о нем может быть доступна сотрудникам в течение месяца, следовательно, каждый из них может просчитать свои и чужие шансы на победу в соревновании.

Чтобы избежать подобной ситуации, необходимо выделить несколько критериев, на основании которых будет определяться победитель. Помимо процента от выполнения плана это могут быть количество привлеченных в течение месяца клиентов, объем заказа из расчета на одного клиента, частота размещения заказов, процент дистрибуции товара - т.е. показатели, актуальные для компании. Целесообразно присвоить каждому критерию свой «вес» (в процентах или в очках).

Такое усложнение условий конкурса потребует усилий со стороны организаторов при подсчете результатов в конце месяца. Однако это позволит существенно повысить эффективность проводимого мероприятия.

#### **2. Производственная компания**

##### **Описание ситуации**

Компания – кондитерская фабрика, которая состоит из 2-х цехов.

Цех №1 – производственный. В цехе работает 4 бригады по 18 человек в каждой (сменный график работы 2/2). Профессии: кондитеры, глазировщики, технологи, операторы, механики, формовщицы, грузчики. Ежемесячно начальник цеха получает от начальника производства план по производству на месяц. Производство кондитерских изделий является технологичным процессом и не всегда зависит от интенсивности труда.

Цех №2 – фасовочный. В цехе работает 3 бригады по 12 человек в каждой (сменный график работы 2/1, суббота, воскресенье – выходные). Профессии: фасовщицы, упаковщицы, операторы, механики, грузчики. В своей работе цех ориентируется на деятельность производственного цеха (т.е. упаковывается то, что производится).

#### **Задача**

Необходимо разработать систему должностных уровней (грейдов), систему оплаты труда на основе KPI (ключевых показателей эффективности).

### **Рекомендуемый алгоритм действий**

#### *Разработка системы грейдов*

Цель проекта: оценить каждую должность в компании и присвоить равноценным должностям определенный диапазон окладов.

Прежде всего необходимо сформировать рабочую группу проекта, в которую могут войти начальник производства, начальники двух цехов, сотрудник службы персонала.

#### **Анализ должностей**

Необходимо выделить должности для анализа. Если на фабрике существует разветвленная структура и большое количество различных должностей, то анализ необходимо начинать с наиболее типичных. В данном примере объектом анализа станут все должности.

Источником информации для анализа могут стать:

- должностные инструкции сотрудников;
- функциональные описания должностей;
- консультации с начальниками цехов или ведущими сотрудниками.

Далее необходимо выбрать или разработать методику анализа должностей. Рекомендуется использовать балльную методику анализа по ключевым факторам, которую необходимо формировать с учетом специфики компании. Суть данной методики заключается в том, что экспертами (членами рабочей группы проекта) определяется ряд факторов, которые рассматриваются как качества, общие для работ, подлежащих оценке. Число факторов в разных компаниях может быть различным. Каждому фактору экспертами присваивается свой «вес». Затем каждая должность анализируется относительно выбранных факторов.

Правила анализа должности:

1. Целью анализа является оценка работы, выполняемой в определенной должности, а не конкретных сотрудников.
2. Должность необходимо анализировать в том виде, в котором она полностью соответствует предъявляемым к данной должности требованиям.
3. Важно анализировать должность в том виде, как она определена в настоящий момент, а не в том, какой она была в прошлом или планируется в будущем.
4. Работу необходимо анализировать безотносительно к уровню ее оплаты.

С помощью балльной методики анализа по ключевым факторам определяются критерии оценки и каждому присваивается свой «вес». Соотношения факторов относительно друг друга определяются экспертами (членами рабочей группы) в ходе адаптации методики анализа к конкретной компании.

В данном примере ключевыми могут быть выбраны следующие факторы:

<b>Ключевые факторы</b>	<b>Вес составляющих, в баллах</b>	<b>Общий вес фактора, в баллах</b>
Квалификация, в т.ч.: требуемое образование опыт работы по специальности	8 12	20
Работа с людьми, в т.ч.: работа в коллективе навыки наставничества	13 7	20

Административные навыки, в т.ч.: постановка задач организация деятельности сотрудников	10 10	20
Ответственность, в т.ч.: за финансовый результат за принятые решения	15 10	25
Количество подчиненных		15

Для оценки должности по каждому фактору необходимо определить критерии оценки, которые также определяются экспертным путем, исходя из специфики предприятия. В данном примере это может выглядеть следующим образом:

Ключевые факторы, в баллах	Ключевые факторы, в баллах
Квалификация – max 20 баллов Образование – max 8 баллов: - высшее – 8 - н/высшее – 6 - средне-специальное – 4 - среднее – 2 Опыт работы – max 12 баллов: - свыше 5 лет – 12 - 3-5 лет – 10 - 1-3 года – 7 Опыт работы не требуется – 3	Работа с людьми – max 20 баллов Работа в коллективе – max 13 баллов: - руководит коллективом – 13 - работает в коллективе – 8 - работает самостоятельно – 4 Навыки наставничества – max 7 баллов: - постоянно занимается наставничеством – 7 - является наставником часто – 5 - является наставником редко – 3 - не является наставником – 1
Административные навыки – max 20 баллов Постановка задач – max 10 баллов: - ставит задачи другим – 10 - ставит задачи себе – 8 - не ставит задачи – 5 Организация деятельности сотрудников – max 10 баллов: - организует деятельность других – 10 - не организует деятельность других – 3	Ответственность – max 25 баллов За финансовый результат – max 15 баллов: - отвечает за финансовый результат компании – 15 - отвечает за финансовый результат подразделения – 10 - отвечает за свой финансовый результат – 6 - не отвечает за финансовый результат – 2 За принятые решения – max 10 баллов: - решения влияют на результат деятельности компании – 10 - решения влияют на результат деятельности отдела – 7 - решения влияют на результат деятельности самого сотрудника – 4 - не принимает решения – 1
Количество подчиненных – max 15 баллов: - более 20 человек – 15 - от 5 до 20 человек – 10 - от 1 до 5 человек – 6 - нет подчиненных – 2	

Рейтинг должностей формируется с помощью анализа имеющихся должностей по приведенным факторам. Так, должность уборщицы «наберет» самый минимум – 23 балла, а начальник производства и главный инженер – 100 баллов (существующий максимум). Остальные должности распределятся между ними. В данном кейсе мы не имеем возможности проанализировать все имеющиеся должности, т.к. такой анализ будет условным и в реальности может отличаться от практик других организаций.

Результатом данного этапа станет создание Матрицы должностных уровней, т.е. типовой формат описания всех внутрикорпоративных позиций, включающий название позиции, ее линейную принадлежность и подчинение, интегральный показатель ценности работы (т.е. количество набранных баллов), номер грейда, требования к стандартам рабочего поведения, зарплатную «вилку».

В нашем примере система грейдов на основе анализа основных должностей кондитерской фабрики будет выглядеть следующим образом:

Грейд / Подразделение	Производственный цех	Фасовочный цех	Техническая служба	Администрация
7	Начальник производства		Главный инженер	
6	Начальник цеха Главный технолог	Начальник цеха		Главный бухгалтер
5	Технолог		Старший механик	
4	Кондитер Глазироващик		Механик	Бухгалтер
3	Формовщица		Оператор	
2		Упаковщица Фасовщица		Секретарь
1	Уборщица Грузчик	Уборщица Грузчик		Курьер

Из этой таблицы видно, что должность уборщицы в данной компании равноценна должности грузчика, а должность механика находится на одном грейде с должностями кондитера и глазировщика, а также должностью бухгалтера.

Система должностных уровней позволяет:

- сформировать адекватные компенсационные и социальные пакеты для всех имеющихся в компании должностей;
- оптимизировать планирование и контроль затрат на персонал (на подбор, на обучение и т.д.);
- планировать внутренние перемещения (ротации) персонала: горизонтальные и вертикальные;
- сформировать правила, стандарты и процедуры для разных грейдов;
- формировать корпоративную культуру организации, основанную на принципе производственной справедливости.

#### **Разработка системы оплаты труда**

Цель проекта: установить непосредственную зависимость оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными показателями работ.

#### **Определение компенсационной политики**

Чтобы определить компенсационную политику необходимо определить «вилки» окладов для каждого уровня. Ими могут являться абсолютные величины для каждого грейда. Например, контрольное значение для 1-го грейда может составить 7500 руб., а для 5-го грейда - 21 000 руб.

В данном случае устанавливаются зарплаты, аналогичные существующим в компании на момент проведения проекта. Желательно провести анализ рынка труда, чтобы сравнить имеющиеся в компании зарплаты с предложением на рынке.

Таким образом в анализируемой компании контрольное значение для 1-го грейда (средний оклад курьера и грузчика) составит 7500 рублей. Минимальный оклад на этом грейде может составлять 6000 рублей (80% от контрольного значения), а максимальный – 9000 рублей (120% от контрольного значения).

Периодичность корректировки значений будет зависеть от экономической ситуации в стране, уровня инфляции и т.д. Целесообразно проводить ее один раз в год (лучше всего в конце финансового года).

Вилками окладов для каждого уровня могут являться также относительные величины. Например, контрольное значение 4-го грейда принимается за базовое, а остальные грейды зависят от него (допустим, контрольное значение 2-го грейда – это 85% оплаты от четвертого, а 7-го грейда – 150% от контрольного значения 4-го грейда). Этот принцип используется в построении тарифной сетки.

В некоторых компаниях за базовый принимается контрольное значение 1-го грейда. При таком подходе важно правильно определить разницу между грейдами (в процентном отношении). Это следует делать, как и при первом подходе, на основании данных рынка труда и существующих в компании окладов. Ежегодно базовый оклад должен подвергаться корректировке, остальные будут увеличиваться пропорционально ему.

Размер и составляющие компенсационного пакета каждого работника также определяются исходя из занимаемого сотрудником грейда. Наиболее распространенные льготы, предоставляемые работодателями, см. в таблице. В каждой компании формируется свой список льгот, предоставляемых сотрудникам. К грейдам могут быть привязаны также размер командировочных расходов сотрудника, размер оплаты отдыха, размер компенсаций на получение второго высшего образования, МВА, и т.д.

Таблица. Пример предоставления льгот в зависимости от грейда

Грейд/ льгота	Мобильна я связь	Дотация на отдых	Профилактические вакцинации	Оплата занятий спортом
7	100 у.е./месяц	предоставление пяти дней дополнительн. отпуска в год		компенсация 75% стоимости абонемента в фитнес-центре категории А
6	50 у.е./месяц	предоставление трех дней дополнительн. отпуска в год		компенсация 50% стоимости абонемента в фитнес-центре категории А
5	25 у.е./месяц	предоставление путевки в санаторий	бесплатная вакцинация	компенсация 50% стоимости абонемента в фитнес-центре категории В
4		предоставление путевки в санаторий	бесплатная вакцинация	компенсация 50% стоимости абонемента в фитнес-центре категории С
3		предоставление путевки в санаторий	бесплатная вакцинация	бесплатные занятия в спортзале местной школы

2		предоставление путевки в санаторий	бесплатная вакцинация	бесплатные занятия в спортзале местной школы
1		предоставление путевки в санаторий	бесплатная вакцинация	бесплатные занятия в спортзале местной школы

Из данных таблицы видно, что компенсация на мобильную связь появляется у сотрудников начиная с 5-го грейда. Размер компенсации определен исходя из реальных затрат сотрудников на телефонные переговоры.

Предоставление льгот на занятия спортом мотивирует сотрудников. Сотрудники трех первых грейдов получают возможность заниматься спортом в свободное время в арендуемом компанией спортивном зале, а работники более высоких грейдов могут выбрать для себя фитнес-центр определенной категории, в котором им оплачивается часть стоимости абонемента.

Льготы на отдых предложены в виде бесплатной путевки в санаторий для сотрудников 1-5-го грейдов, а дополнительные дни отпуска предоставляются руководителям 6-7-го грейдов.

#### **Взаимосвязь системы оплаты труда с целевыми показателями деятельности (KPI)**

Целевые показатели эффективности производственной компании определяются исходя из стратегических целей компании на заданный период. Предположим, что KPI фабрики являются:

- определенный объем производства продукции (в коробках);
- допустимый процент брака (в % от использованного сырья);
- разработка и выпуск новых продуктов (в единицах).

KPI цехов будут следующими:

##### **Производственный цех**

<b>KPI (целевые показатели)</b>	<b>«Вес» KPI в структуре премии</b>
Определенный объем производства шоколадной массы (продукции) (в килограммах)	50%
Допустимый процент брака (в % от использованного сырья: ингредиентов для производства шоколада)	30%
Разработка и выпуск новых продуктов (в единицах)	20%

##### **Фасовочный цех**

<b>KPI (целевые показатели)</b>	<b>«Вес» KPI в структуре премии</b>
Определенный объем производства продукции (в коробках)	60%
Допустимый процесс брака (в % от использованного сырья: упаковки)	40%

Определение удельного веса KPI в структуре премии определяется по «Алгоритму формирования системы KPI» (см. гл. 3).

В данном примере выбраны наиболее типичные KPI для подразделений производственной компании и намеренно приведены различные «веса» целевых показателей эффективности.

Далее необходимо определить размер и алгоритм начисления переменной части оплаты труда для разных грейдов и должностей. Например, для должности кондитера заработная плата будет состоять из оклада, равного 80% и переменной части (около 20%), а для упаковщицы оклад будет равен 60%, а переменная часть до 40% заработной платы.

Выплата переменной части должна напрямую зависеть от результатов работы, т.е. от выполнения заданных ключевых показателей деятельности. В данной ситуации выплата премии членам бригады будет зависеть от выполнения сменного задания всей бригадой.

Соотношение оклада и переменной части определяется:

- ситуацией на рынке труда;
- отраслью, в которой работает предприятие;
- производимым товаром (его производственным циклом, сроком производства);
- мотивационной политикой самой компании.

Для эффективности премиальной системы важно определить:

1. Показатели, при которых премии выплачиваться не будут, например, при объеме производства менее 90% от запланированного или 110% брака.

Так, если в течение смены бригада произведет менее 90% от запланированного объема, члены всей бригады не получают т.н. «коэффициента» (премии за этот день).

2. Понижающий коэффициент или верхнее ограничение в том случае, если реальные показатели значительно превысят плановые, например, при превышении запланированного объема производства.

Компенсационный пакет руководителей подразделений будет состоять из соответствующего грейду месячного оклада и бонуса, выплачиваемого по результатам достижения ежеквартальных целевых показателей.

Таким образом, разработанная система оплаты труда сотрудников будет соответствовать занимаемым ими грейдам и ориентироваться на достижение финансовых целей, стоящих перед компанией в целом.

#### Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Обучающийся показывает высокий уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе).

	Демонстрирует высокое качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает высокое качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).
16-25	<p>Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).</p>
6-15	<p>Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.</p> <p>Обучающийся показывает достаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе), но поставленные вопросы отвечает неуверенно. Демонстрирует достаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), но при этом отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Обучающийся показывает достаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе), но при этом в ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские.</p>
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики.

	<p>Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p> <p>Обучающийся показывает недостаточный уровень качества оценки (диагностики) ситуации (проблемы), описанной в практическом задании (кейсе). Демонстрирует недостаточное качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе). Обучающийся показывает недостаточное качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе). Неуверенно и логически непоследовательно излагает в целом материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.</p>
--	---

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «не зачтено», если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

Практические задания являются необходимым звеном для оценки умений и навыков обучающихся. Основные критерии оценки практического задания (кейса): качество предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанной в практическом задании (кейсе), качество обоснования анализа проблем и последствий внедрения сформулированных предложений и рекомендаций по решению проблемы (выходу из ситуации), описанном в практическом задании (кейсе).

### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:
  - указывается тема и цель доклада;
  - обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.
2. Основное содержание доклада:
  - последовательно раскрываются тематические разделы доклада.
3. Заключение:
  - приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

### **Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся**

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

#### **Примерные темы по самостоятельной работе**

1. Предмет и метод трудового права.
2. Соотношение законодательного и локального регулирования трудовых отношений.
3. Система трудового права.
4. Соотношение трудового права и других отраслей права, регулирующих отношения, связанные с трудом.
5. Роль и функции трудового права.
6. Работник как субъект трудового права.
7. Основные принципы трудового права.
8. Понятие трудового правоотношения, его структура.
9. Правовой статус работодателя по трудовому законодательству.
10. Основные принципы и формы социального партнерства.
11. Система правоотношений в трудовом праве.
12. Общая характеристика социального партнерства, правовое регулирование.
13. Виды и порядок заключения социально-партнерских соглашений.
14. Ответственность сторон социального партнерства.
15. Понятие занятости, правовые средства обеспечения занятости населения.
16. Правовая организация трудоустройства.
17. Правовой статус безработного.
18. Общественные работы, порядок их организации.
19. Права и обязанности органов службы занятости.
20. Понятие трудового договора.
21. Содержание трудового договора.
22. Испытание при приеме на работу.
23. Трудовая книжка.
24. Правовое регулирование временной и сезонной работы.
25. Расторжение трудового договора по инициативе работника.
26. Защита персональных данных работника.

#### **Рекомендации по подготовке к диспуту**

Подготовка диспуту представляет собой проектирование студентом обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;

- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

### **Методические рекомендации по защите кейсов.**

Кейсы – это проблемные ситуации, специально разработанные на основе фактического материала для оценки умений и навыков обучающихся.

Цель метода применения кейсов - научить обучающихся, анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать наиболее рациональное решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать и анализировать их.

На знакомство и решение кейса обучающемуся отводится 30 мин. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Если необходимо, собирает необходимую информацию по ситуации. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся презентует (защищает) свое решение. Преподаватель оценивает качество выполнения задания по критериям: диагностики проблемы, качества предложений и рекомендаций по решению кейса, качества изложения материала.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.**

### **6.1. Основная литература**

1. Кадыров Ф. Н. Стимулирующие системы оплаты труда в здравоохранении в рамках введения эффективного контракта / Ф. Н. Кадыров; под ред. В. И. Стародубова – М.а : Менеджер здравоохранения , 2014. – 360 с.
2. Организация и регулирование оплаты труда: учебное пособие / под ред. М.Е. Сорокиной. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 301 с.
3. Мазманова Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом: учебное пособие. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 432 с.
4. Капельюшников Р. И. Производительность и оплата труда: немного простой арифметики / Р. И. Капельюшников. – М.а: Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики", 2014. – 21 с.
5. Финансы. Денежное обращение. Кредит: Учебник для вузов / Под ред. Дробозиной Л.А. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2011. [<http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=6797>]
6. Шерemet А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий: учебное пособие/- М.: ИНФРА-М, 2012. [<http://e-library.ranepa.ru/marcweb2/ShowMarc.asp?docid=13378>]

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Волгин Н.А., Кокин Ю.П. Доходы населения и оплата труда в современной России: анализ ситуации, обоснование действий органов государственной власти: монография. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 168 с.
2. Заработная плата в России: эволюция и дифференциация: монография / под ред. В.Е. Гимпельсона и Р.И. Капельюшникова. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2010. – 575 с.

3. Оплата труда в России и современном мире: проблемы, действия: колл. монография. – М.: Полиграф сервис, 2011. – 242 с.
4. Скачкова Г. Заработная плата: гарантии выплаты работникам // Вопросы трудового права. – 2015. – № 10. – [als/trudpravo/archive/index.php?ELEMENT\\_ID=133323](http://als/trudpravo/archive/index.php?ELEMENT_ID=133323)
5. Уракова Е. Трудовой договор, контракт, «эффективный контракт»: сохранение традиций или новация? // Вопросы трудового права. – 2015. – № 8. – [http://panor.ru/journals/trudpravo/archive/index.php?ELEMENT\\_ID=131841](http://panor.ru/journals/trudpravo/archive/index.php?ELEMENT_ID=131841)
6. International labour conference Geneva Report / Intern. labour conf., 103rd Session, 2014. – 43 с.
7. What Separates Great HR Leaders from the Rest. – <https://hbr.org/2015/08/what-separates-great-hr-leaders-from-the-rest>

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Афанасьев М.Ю. История [Электронный ресурс]: методические рекомендации по изучению курса и подготовке к семинарским занятиям. Учебное пособие/ Афанасьев М.Ю.— Электрон. текстовые данные. — СПб.: Институт специальной педагогики и психологии, 2011. — 40 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29973.html>. — ЭБС «IPRbooks»
2. Володина А.Ю. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы [Электронный ресурс]/ Володина А.Ю., Костин И.В.— Электрон. текстовые данные. — М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015. — 22 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46478.html>. — ЭБС «IPRbooks»
3. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Московский городской педагогический университет, 2012. — 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>. — ЭБС «IPRbooks»

### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 2014, № 31, ст. 4398.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 13 июля 2015 г.)
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 №197-ФЗ. Новая редакция ТК РФ от 30.06.2006 № 90-ФЗ.
4. Федеральный закон от 12 января 1996 года № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности»
5. Закон Российской Федерации от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации».
6. Постановление Правительства РФ от 05.02.1993 № 99 «Об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения».

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. [www.AUP.ru](http://www.AUP.ru) (Административно-управленческий портал)
2. [www.ilo.ru](http://www.ilo.ru) (сайт Международной организации труда)
3. <http://www.hrm.ru> (специализированный сайт для HR- менеджеров)
4. <http://www.personal-mix.ru> (научно-практический журнал «Персонал МИКС»)
5. [www.uptr.ru](http://www.uptr.ru) (сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»)
6. [www.hro.ru/hrm](http://www.hro.ru/hrm) (Онлайновый журнал «Управление персоналом»)
7. <http://www.top-personal.ru> / Журнал “Управление персоналом”
8. [http://bigc.ru/publications/other/org\\_culture](http://bigc.ru/publications/other/org_culture) / Статьи по управлению персоналом.
9. Персонал.ру
10. Кадровик.ру
11. Российское “Интернет-агентство занятости” ([www.job.ru](http://www.job.ru)).
12. Проект компании “AgavaSoftware” – JobList.ru ([www.joblist.ru](http://www.joblist.ru)).
13. Работа и карьера на портале “Кирилл и Мефодий” ([www.km.ru/job](http://www.km.ru/job)).

### **6.6. Иные источники**

1. Справочная система Референт [www.referent.ru](http://www.referent.ru)
2. Справочная система Гарант [www.garant.ru/products/ipo](http://www.garant.ru/products/ipo)
3. Справочная система Консультант Плюс [www.Consultant.ru](http://www.Consultant.ru)

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL:

<http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.