

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

**И.А. Ахметова, А.И. Лазарчик**

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА  
И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА**

**Учебно-методическое пособие**

**КАЗАНЬ**

**2018**

**УДК 33**  
**ББК 65**  
**A95**

*Печатается по рекомендации кафедры экономики производства  
Института управления, экономики и финансов  
Казанского (Приволжского) федерального университета  
(протокол № 8 от 02.07.2018)*

**Авторы:**

кандидат экономических наук, доцент **И.А. Ахметова**;  
старший преподаватель **А.И. Лазарчик**

**Рецензент**

кандидат экономических наук, доцент **Л.М. Забирова**

**Ахметова И.А.**

**A95** **Мотивация персонала и производительность труда:** учеб.-метод.  
пособие / И.А. Ахметова, А.И. Лазарчик. – Казань: Изд-во Казан. ун-  
та, 2018. – 64 с.

**УДК 33**  
**ББК 65**

© Ахметова И.А., Лазарчик А.И., 2018

© Издательство Казанского университета, 2018

## Введение

Учебно-методическое пособие предназначено для углубленного изучения дисциплины «Мотивация персонала и производительность труда» магистрантами, обучающимися по направлению «Экономика» (профиль подготовки «Экономика и управление организацией» 38.04.01).

Целью пособия является обучение студентов методическим основам механизма управления мотивацией и производительностью труда персонала и практическим навыкам его внедрения в первичных звеньях экономики.

Учебно-методическое пособие способствует системному изучению дисциплины «Мотивация персонала и производительность труда» и включает в себя: вопросы для обсуждения, практические задания, контрольные вопросы по изучаемым темам, задания для самостоятельной работы, список необходимой для подготовки к занятиям литературы и источников.

Семинарские и практические занятия проводятся с целью изучения и освоения магистрантами теоретических вопросов, связанных с функционированием механизма мотивации трудовой деятельности и его влиянием на производительность труда. Уровень усвоения студентами теоретического материала проверяется с помощью устного опроса по основным вопросам темы, интерактивных технологий, решения задач, тестирования знаний по определенным темам, проведения контрольных работ.

Контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы также предназначены для проверки качества усвоения пройденного материала. Подготовка ответов на контрольные вопросы выполняется самостоятельно. Проверка качества выполненных работ осуществляется преподавателем на семинарских занятиях.

Самостоятельная работа студентов предполагает более глубокую проработку вопросов в соответствии с тематическим планом по данному курсу и включает: подготовку к аудиторным занятиям, анализ конкретных ситуаций,

решение кейсов, написание эссе, контрольных работ, участие во всех интерактивных методах обучения.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также порядок формирования итоговой оценки по дисциплине с использованием балльно-рейтинговой оценки работы магистрантами в семестре приведены в программе дисциплины «Мотивация персонала и производительность труда».

Тема 1. Экономическая природа производительности труда, показатели и методы измерения (6 часов)

*Вопросы для обсуждения*

- 1.1. Понятие и сущность эффективности и производительности труда.
- 1.2. Показатели производительности труда.
- 1.3. Методы измерения производительности труда.
- 1.4. Факторы и резервы роста производительности труда.

*Контрольные вопросы*

- 1 Раскройте понятия продуктивность труда, производительность труда, эффективность труда.
- 2 Что такое выработка и трудоемкость продукции и как они измеряются?
- 3 Какова роль производительности труда в социально-экономическом развитии и повышении жизненного уровня населения?
- 4 Каковы причины падения производительности труда в России в 90-е гг. и в настоящее время?
- 5 Раскройте особенности индивидуальной, локальной и общественной эффективности и производительности труда?
- 6 Раскройте методы и способы измерения уровня и динамики производительности труда.
- 7 Покажите преимущества и недостатки различных измерителей объема производства трудозатрат в формуле выработки.
- 8 Раскройте содержание характеристик производительности труда.
- 9 Обоснуйте преимущества и недостатки натурального метода измерения выработки.
- 10 Обоснуйте преимущества и недостатки трудового метода измерения выработки.
- 11 Обоснуйте преимущества и недостатки стоимостного метода измерения выработки.

12 При помощи каких показателей определяется рост производительности труда на макро уровне в сфере материального производства?

13 Обоснуйте преимущества и недостатки использования показателя валовой продукции в формуле выработки и укажите сферы его эффективного применения.

14 Обоснуйте преимущества и недостатки использования показателя чистой продукции в формуле выработки и укажите сферы его эффективного применения.

15 Какие группы факторов роста производительности труда выделяет отечественная теория и практика?

16. В чем проявляется воздействие материально-технических факторов роста производительности труда?

17. Каким образом решается задача внедрения инноваций, основанных на использовании материально-технических факторов роста производительности труда?

18. Какие факторы и резервы требуют значительных инвестиционных затрат для своего внедрения, но небольших усилий со стороны руководства?

19. Какие факторы и резервы не требуют значительных инвестиционных затрат для своего внедрения, но предполагают значительные усилия со стороны руководства?

20. Влияние каких факторов и резервов на рост производительности труда, является длительным?

21. Влияние каких факторов и резервов на рост производительности труда, носит временный характер?

### *Практические задания*

Задача 1. Национальный доход в экономике страны в базовом году составил 69 млрд. руб. Через 15 лет он увеличился до 152 млрд. Инфляция за период составила 258%. Численность трудоспособного населения увеличилась

в отчетном году по сравнению с базовым на 20%, доля занятых по отношению к численности трудоспособного населения составила 85% и 80%, соответственно, к базовому и отчетному году. Как изменилась производительность труда?

Задача 2. Бригада слесарей из 5 человек изготовила 420 узлов. Определить среднемесячную и среднедневную производительность (выработку) труда одного рабочего, если они работали 21 день.

Задача 3. Статистика производительности труда приведена в таблице 1.

Таблица 1

## Исходная информация для расчетов

Предприятия концерна	Предыдущий период		Отчетный период	
	Продукция тыс. руб.	Среднесписочная численность рабочих чел.	Продукция тыс. руб.	Среднесписочная численность рабочих чел.
1	150	300	204	400
2	500	200	1040	400

Определите: коэффициенты динамики средней годовой выработки рабочих по каждому предприятию, входящему в состав концерна и по совокупности предприятий.

Задача 4. Используя данные предыдущей задачи, определить уровень выполнения месячного и дневного задания одного рабочего в процентах и индексах, если плановые задания составляют соответственно 80 и 3,8 узла.

Задача 5. Определить исходную трудоемкость продукции и плановое повышение производительности труда по предприятию в целом, если по плану трудоемкость продукции А снижается на 6,5 тыс. нормо-часов, продукции Б – на 4%, продукции В – на 10 тыс. нормо-часов. Остальные данные для расчета приведены в таблице 2.

Таблица 2

## Исходная информация для расчетов

Наименование продукции	Плановый объем продукции, шт.	Базовая норма, ч
А	30000	2,4
Б	120000	0,5
В	45800	3,3

Задача 6. Определите опережение (отставание) темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы. Исходные данные приведены в таблице 3.

Таблица 3

## Исходная информация для расчетов

Показатели	План	Факт
Объем продукции, тыс. руб.	85800	87172
Число работающих, чел.	1100	1075
Фонд заработной платы, тыс. руб.	13200	14896

Задача 7. Определить прирост производительности труда по каждой группе факторов и их совокупности, если плановый объем производства составляет 80 млн. рублей, производительность труда базисная – 40 тыс. рублей, снижение трудоемкости продукции по первой группе факторов – 80 тыс. нормо-часов, эффективный фонд рабочего времени – 2000 чел.-часов, коэффициент выполнения норм – 1,1. Кроме того, известно, что экономия численности по второй группе факторов составляет 56 человек, по третьей – 33 человека.

Задача 8. Нормативная трудоемкость изделия 500 нормо-часов, фактические затраты труда составили 420 часов. Планом внедрения организационно-технических мероприятий предусматривается снижение нормативной трудоемкости до 440 часов при планируемом выполнении норм 110%. Определите, на сколько процентов повысится производительность

труда при производстве данного изделия, как изменится уровень выполнения норм.

Задача 9. Бригада в составе 24 человек отработала в течение месяца 23 рабочих дня и выпустила 10 тыс. изделий. Нормы выработки при этом были выполнены на 120%. В следующем месяце предполагается в результате улучшения организации труда повысить производительность труда на 5%.

Определите, какая была нормативная и фактическая трудоемкость изделия в текущем месяце, сколько изделий будет выпущено в следующем месяце и каковы при этом окажутся плановая трудоемкость изделия и процент выполнения норм при том же количестве отработанных часов.

*Методические основы для выполнения практических заданий*

Показателями производительности труда служат: выработка –  $V$  и трудоемкость –  $T_e$ .

$$V=O/T \quad (1) \quad T_e = T/O \quad (1)$$

Где,  $O$  – объем продукции,  $T$  – трудовые затраты на выпуск (трудовые затраты=количество отработанных часов или численность занятых).

Выработка может считаться для разных периодов (час, день, месяц, год) по формулам 2, 3, 4.

$$\text{Средняя часовая выработка} = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Число человеко-часов, отработанных в течение данного времени}}, \quad (2)$$

$$\text{Средняя дневная выработка} = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Число человеко-дней, отработанных в всеми рабочими предприятия}}, \quad (3)$$

$$\text{Средняя месячная выработка} = \frac{\text{Объем произведенной продукции}}{\text{Среднесписочная численность рабочих}}, \quad (4)$$

Влияние показателей снижения трудоемкости продукции в % на рост производительности труда определяется по формуле 5.

$$\Delta\Pi = \frac{100\% \times T}{100\% - T}, \quad (5)$$

Где  $\Delta\Pi$  – рост производительности труда (%);

$T$  – процент снижения трудоемкости за счет проведения инноваций(%).

Влияние показателей снижения трудоемкости продукции в нормо- часах на рост производительности труда в % определяется по формуле 6

$$\Delta\Pi = \frac{\Delta T}{100\% - T_6}, \quad (6)$$

$\Delta T$  снижение трудоемкости за счет проведения инноваций, нормо- часы

$T_6$  – трудоемкость в базисном периоде.

Прирост производительности труда в результате экономии численности определяется по формуле 7:

$$\Pi = \frac{\text{Эч}}{\text{Чр} - \text{Эч}} \times 100\%, \quad (7)$$

Где  $\text{Эч}$  – общая экономия численности работающих от внедрения всех организационно-технических мероприятий, чел;

$\text{Чр}$  – расчетная численность работающих (определяемая делением планового объема продукции на базисную выработку), чел.

Относительная экономия (условное высвобождение) численности работающих  $\text{Эч}$  за счет снижения трудоемкости рассчитывается по формуле 8:

$$\Pi = \frac{T_1 - T_2}{\Phi \times \text{Кн.в}} \quad (8)$$

Где  $T_1, T_2$  – трудоемкость продукции (работ) до и после внедрения мероприятия, нормо-ч;

$\Phi$  – фонд рабочего времени одного рабочего ч;

Кн.в – коэффициент выполнения норм выработки в базисном году.

### *Задания для самостоятельной работы*

Задача 1. В результате внедрения организационно-технических инноваций в плановом году обеспечивается экономия численности рабочих – 150 чел. Численность рабочих в базисном году – 2400 чел. Объем производства в базисном году составил 7500 тыс. руб. Бизнес-планом предусмотрено увеличить объем производства за счет внутрипроизводственных резервов на 15%. Определить возможный прирост производительности труда.

Задача 2. Внутрисменные потери рабочего времени в базисном году составили 10% к фонду рабочего времени. В результате внедрения организационных факторов они снизились до 5%. Определить рост производительности труда за счет снижения внутрисменных потерь рабочего времени.

### *Рекомендуемая литература*

1 Асалиев А. М. Экономика труда: Учебник / А.М. Асалиев, В.Б. Бычин, В.Н. Бобков; Под ред. А.М. Асалиева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с. – (<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=439615>)

2 Рябцева И.Ф. Производительность труда и техническая политика предприятия: Монография / И.Ф. Рябцева, Э.Н. Кузьбожев. – М.: НИЦ Инфра-

М, 2013. –199 с. – ( <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=350961>)

3 Аникин Б.А. Методы повышения производительности труда инженерно-технических работников/Аникин Б.А. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 32 с. – (<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=509076>)

## Тема 2. Мотивация и ее влияние на производительность труда (8 часов)

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Мотивация и ее влияние на производительность труда.
- 2 Основные категории трудовой мотивации.
- 3 Мотивирование и его типы (влияние мотивов).
- 4 Роль и значение характеристик деятельности работника в мотивационном процессе.
- 5 Модель связи между мотивацией и рабочими результатами. Стадии мотивационного процесса.
- 6 Принципы организации мотивационного процесса.

### *Контрольные вопросы*

1. Какие функции, которые должна выполнять подсистема управления трудовой мотивацией системе управления персоналом и почему?
2. Какие взаимосвязи между организационной культурой, организационной структурой и трудовой мотивацией, как объектами управленческой деятельности и почему?
3. Какие элементы участвуют в формировании моделях взаимосвязи между мотивацией и рабочими результатами?
4. При помощи, каких инструментов кадровых технологий реализуется механизм трудовой мотивации?

6. В чем проявляется отличие между понятиями «ценности, ценностные ориентации и идеалы», применительно к процессу мотивации трудовой деятельности?

7. В чем проявляется отличие между понятиями «потребность» и «интерес» применительно к процессу мотивации трудовой деятельности?

8. В чем проявляется отличие между понятиями «потребность» и «ценностные ориентации» применительно к процессу мотивации трудовой деятельности?

9. Сформулируйте перечень потребностей человека, которые имеют отношение к трудовой мотивации.

10. Назовите отличительные признаки потребности в самоуважении потребности в самоутверждении.

11. Каким образом соотносятся между собой потребность в безопасности и потребность властвования?

12. Назовите отличительные признаки потребности в общении и потребности в сохранении здоровье и поясните их влияние на результативность трудовой деятельности.

13. Назовите отличительные признаки потребности в досуге и потребности в общении и поясните их влияние на результативность трудовой деятельности.

14. Каким образом соотносятся между собой потребность в безопасности и потребность в независимости и самостоятельности?

15. Каким образом соотносятся между собой потребность в достижении и потребность властвования?

16. Какие различия существуют между понятиями «внешней» и «внутренней» мотивацией?

17. Поясните роль и значение характеристик деятельности работника в мотивационном процессе.

18. Какие различия существуют между характеристиками деятельности работника «старание» и «настойчивость» и результативностью трудовой деятельности.

19. Какие различия существуют между характеристиками деятельности работника «усилие» и «направленность» и результативностью трудовой деятельности.

20. Перечислите основные формы внешнего воздействия на мотивацию.

21. В чем проявляется мотивирующий эффект приказа как прямой императивной формы организации мотивационного процесса.

22. Каким образом проявляется мотивирующий эффект просьбы как прямой неимперативной формы организации мотивационного процесса?

23. Как проявляется мотивирующий эффект требования как прямой императивной формы организации мотивационного процесса?

24. Укажите основные проявления применения принуждения как прямой императивной формы организации мотивационного процесса.

25. В чем проявляется мотивирующий эффект приказа как прямой императивной формы организации мотивационного процесса.

26. Каким образом проявляется мотивирующий эффект предложения как прямой неимперативной формы организации мотивационного процесса?

27. Как проявляется мотивирующий эффект убеждения как прямой не императивной формы организации мотивационного процесса?

28. В чем состоит своеобразие мотивации, вызванной привлекательностью образа (заражение, подражание)?

### *Практические задания*

Задание 1. Определите, какие потребности определяют ваше поведение в первую очередь, и следовательно, какие мотивы являются для вас ведущими (таблица 4).

## Тест на выявление преобладающих потребностей

№п/п	Вопросы	Да/Нет
1.	Нравятся ли Вам ситуации, в которых лично Вы должны находить решения возникающих проблем	
2.	Предпочитаете ли Вы задачи средней сложности, предлагающие умеренный, взвешенный риск?	
3.	Нуждаетесь ли Вы в обратной связи о том, как Вы исполняете работу?	
4.	Тратите ли Вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить какую-то важную задачу, как добиться успеха в жизни?	
5.	Ищете ли Вы такие работы или такие ситуации, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	
6.	Часто ли Вы думаете о тех взаимоотношениях, которые сложились у Вас с окружающими?	
7.	Считаете ли Вы, что чувства других людей очень важны?	
8.	Пытаетесь ли Вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то трения?	
9.	Пытаетесь ли Вы оказывать влияние на других людей и контролировать их?	
10.	Стараетесь ли Вы в группе занять позицию лидера?	
11.	Получаете ли Вы удовлетворение, когда Вы убеждаете других людей в чем-то?	
12.	Воспринимают ли Вас окружающие как человека прямолинейного, энергичного и требовательного?	

Ключ к тесту:

- Ответы «Да» на вопросы 1-4 показывают, в какой степени у Вас выражена потребность в достижении.

- Ответы «Да» на вопросы 5-8 показывают, в какой степени у Вас проявляется потребность в признании.

- Ответы «Да» на вопросы 9-12 показывают, в какой степени у Вас проявляется потребность во власти.

После получения результатов теста необходимо рассмотреть как высокий уровень потребности в достижении, в признании и во власти соотносится с

основными характеристиками работы, и какие сферы деятельности позволяют лучше проявить себя людям, имеющим высокий уровень этих потребностей, и сделать выводы.

Задание 2. Определите степень выраженности стремления к власти на основе использования методики «Мотив власти». Для этого выберите по каждому утверждению опросника один из удовлетворяющих вас ответов и отметьте его в бланке для ответов.

Текст опросника:

1. В выборе сферы работы мною в первую очередь движет возможность:

а) принимать независимые решения, б) более полно реализовать свои возможности, в) руководить людьми.

2. Я могу взять в напарники человека, наделенного равными со мной полномочиями, ради:

а) экономии времени, б) чтобы разделить бремя ответственности, в) чтобы было с кем посоветоваться.

3. Примете ли вы советы от подчиненных:

а) да, б) сомневаюсь, в) нет.

4. Считаете ли вы, что вправе управлять другими людьми и принимать за них решения: а) да, б) вероятно, да, в) нет.

5. Умеете ли вы так управлять поведением людей, чтобы они не чувствовали вашего давления: а) да, б) не знаю, в) нет.

6. Какое отношение ваших подчиненных к вам вы хотели бы видеть больше: а) уважение, б) боязнь, в) признание авторитета.

7. Делегировали бы вы другим решение задач, которые по вашему убеждению, являются вашей прерогативой как обладателя власти: а) нет, б) не знаю, в) да.

8. Стали бы вы консультироваться относительно собственных действий с вашим заместителем: а) нет, б) не знаю, в) да.

9. Считаете ли вы необходимым информировать подчиненных о намерении принять то или иное решение: а) да, б) нет, в) не знаю.

## 1. Обработка результатов

За ответы по позициям опросника 1в, 2а, 3в, 4а, 5в, 6б, 7а, 8а, 9б начисляется по 3 очка; за ответы – 1а, 2в, 3б, 4б, 5б, 6в, 7б, 8б, 9в начисляется по 2 очка; за ответы – 1б, 2б, 3а, 4в, 5а, 6а, 7в, 8в, 9а начисляется по 1 очку. Определяется общая сумма очков.

Примечание. Чем большую сумму очков набирает опрашиваемый, тем сильнее у него выражен мотив власти.

Задание 3. Определить уровень трудовой мотивации и обосновать соответствующие выводы на основе данных нижеприведенной производственной ситуации. Руководитель поручает работнику сложное задание, которое надо выполнить в сжатые сроки. Руководитель предупредил, что после его завершения исполнитель получит весьма значительное вознаграждение. Вместе с тем, работнику ясно, что выплата вознаграждения зависит от многих побочных факторов (мнения более высокого руководства, существующих расценок на такие работы и.т.д.). В связи с этим ожидание работника, основанное на сопоставлении затрат труда и результатов выполнения задания, вероятно, будет низким  $O = 0,2$ , валентность может быть достаточно высокой +1 а ожидание вознаграждения может составлять 0,75.

Задание 4. На основе использования методики «Диагностика структуры мотивов трудовой деятельности» определить возможную степень удовлетворенности трудом путем опроса. Необходимо оценить свое отношение к различным факторам, влияющим на удовлетворенность трудом, по семибалльной шкале: «очень удовлетворен» (+3 балла); «в основном удовлетворен» (+2); «скорее удовлетворен» (+1); «и удовлетворен, и нет» (0); «скорее не удовлетворен» (-1); «в основном не удовлетворен» (-2); «совершенно не удовлетворен» (-3). Показателем общей удовлетворенности является сумма собранных баллов (с учетом их знака).

Оцениваемые факторы:

1. Значимость профессии.
2. Престижность профессии.
3. Вид трудовой деятельности.

4. Организация труда.
5. Санитарно-гигиенические условия.
6. Размер заработной платы.
7. Возможность повышения квалификации.
8. Отношение администрации к труду, отдыху и быту работников.
9. Взаимоотношения с коллегами.
10. Потребность в общении и коллективной деятельности.
11. Потребность в реализации индивидуальных особенностей.
12. Возможность творчества в процессе работы.
13. Удовлетворенность работой в целом.

Необходимо обработать результаты и сделать выводы.

### *Задания для самостоятельной работы*

Задание 1. Обобщите, сформулируйте и изложите в виде эссе основные этапы формирования мотивов трудового поведения в результате издания приказа, как императивной формы организации мотивационного процесса.

Задание 2. Предварительно изучив теоретический материал, заполните таблицу, позволяющую дать наглядное представление об отличительных особенностях внешнего и внутреннего рынка труда по форме, приведенной в таблице 5.

Таблица 5

Критерии (признаки)	Отличительные особенности	
	неимперативные формы организации мотивационного процесса	императивные формы организации мотивационного процесса

*Контрольная работа в формате письменного  
тестирования (темы 1- 2)*

1. Сумма затрат рабочего времени всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия:
  - а) полная трудоемкость;
  - б) производственная трудоемкость;
  - в) трудоемкость управления производством;
  - г) суммарный фонд затрат.
2. Повышение производительности труда заключается в том, что (исключите лишнее):
  - а) доля затрат живого труда, заключенная в каждой единице продукта увеличивается при одновременном увеличении затрат прошлого труда;
  - б) доля затрат живого труда, заключенная в каждой единице продукта уменьшается при отсутствии увеличения затрат прошлого труда;
  - в) общая сумма затрат труда, заключенная в каждой единице продукта уменьшается.
3. Экстенсивная характеристика производительности труда не отражает:
  - а) степень использования рабочего времени в рабочую смену;
  - б) степень использования оборудования в рабочую смену;
  - в) степень использования оборудования в единицу времени.
4. Интенсивность труда – это затраты физической и нервно-психической энергии человека:
  - а) на единицу продукции;
  - б) на одну трудовую операцию;
  - в) на единицу рабочего времени;
  - г) на единицу используемого оборудования.
5. С повышением интенсивности труда производительность труда:
  - а) растет; б) снижается; в) растет до определенных границ; г) остается неизменной.

6. Нормальной считается интенсивность труда, при которой:

- а) работник может в течении длительного времени работать без ущерба для здоровья;
- б) обеспечиваются минимальные затраты на производство при допустимых параметрах функционирования организма работника;
- в) все ответы верны;
- г) все ответы не верны.

7. Долговременное положительное влияние на рост производительности труда, в наибольшей степени обеспечивают:

- а) увеличение продолжительности рабочего времени;
- б) рост интенсивности труда;
- в) повышение технико-технологического уровня производства.

8. В общем виде, выработка продукции определяется:

- а) делением объема продукции на трудовые затраты;
- б) делением объема продукции на затраты по производству;
- в) делением объема продукции на материальные затраты.

9. Производительность труда не характеризует:

- а) объем выпущенной продукции на единицу рабочего времени;
- б) объем выпущенной продукции в расчете на одного работника;
- в) объем выпущенной продукции на единицу затрат труда;
- г) объем выпущенной продукции на единицу производственной площади.

10. Из перечисленных методов измерения производительности труда наибольшей точностью обладает:

- а) стоимостной; б) натуральный; в) условно-натуральный; г) трудовой.

11. Если объем производства разных изделий приравнивается к одному типовому, то для измерения производительности труда используется:

- а) стоимостной;
- б) натуральный;
- в) условно-натуральный;
- г) трудовой.

12. Сферой применения трудового метода измерения производительности труда является:

- а) регион;
- б) отрасль;
- в) промышленное предприятие;
- г) торгово-промышленная палата.

13. Эффективное использование трудового метода измерения производительности труда требует:

- а) высокого уровня технико-технологического оснащения производства;
- б) высокого уровня квалификации персонала;
- в) высокого уровня нормирования труда.

14. Использование трудового метода измерения производительности труда дает существенные искажения при:

- а) наличии оборудования с разным сроком физического износа;
- б) наличии оборудования с разным сроком морального износа;
- в) наличии персонала с одинаковой квалификацией, но разным опытом работы;
- г) наличии норм различной напряженности.

15. Увеличение уровня кооперированных связей по поставкам комплектующих изделий на предприятие при использовании для измерения объема производства показателя товарная продукция будет обеспечивать (при прочих равных условиях):

- а) рост показателя выработки; б) снижение показателя выработки;
- в) неизменность показателя выработки.

16. Объем незавершенного производства в структуре валовой продукции при расчете производительности труда дает возможность искусственно (исключить лишнее):

- а) снижения показателя производительности труда;
- б) повышения показателя производительности труда;
- в) повышает объективность расчета показателя производительности труда.

17. На величину показателя чистой продукции, и соответственно, показатель производительности труда, рассчитанный на его основе влияют:

- а) затраты сырья и материалов;
- б) затраты полуфабрикатов;
- в) амортизационные отчисления;
- г) заработная плата работников.

18. Установление монопольных цен на продукцию (пропущенное слово) реальный вклад предприятия в создание новой стоимости:

- а) отражает;
- б) устанавливает;
- в) определяет;
- г) искажает;
- е) обеспечивает.

19. В отраслях с высоким уровнем технического оснащения для определения выработки целесообразно применять:

- а) показатель валовая продукция;
- б) показатель чистая продукция;
- в) показатель условно-чистая продукция;
- г) показатель товарная продукция.

20. (.....) представляет собой совокупность внутренних и внешних действующих сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированный на достижение определенных целей:

- а) мотивация;
- б) мотив;
- в) потребность;
- г) желание.

21. Мотивация – это (2 правильных ответа):

- а) совокупность внутренних и внешних действующих сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированный на достижение определенных целей;
- б) совокупность внутренних и внешних действующих сил, которые побуждают работников осуществлять какую-либо деятельность, связанную с управлением;

в) это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов для объяснения реального трудового поведения;

г) это невербальное поведение, направленное на выбор мотивов для объяснения реального трудового поведения.

22. Мотивация побуждает человека (выберите наиболее полный и правильный ответ):

а) достигать определенных целей;

б) выполнять текущие задания более качественно;

в) совершать трудовые действия более рационально.

23. Роль рычагов воздействия, вызывающих действия определенных мотивов выполняют:

а) потребности;

б) стимулы;

в) интересы;

г) мотивы.

24. Содержание процесса мотивации трудовой деятельности включает:

а) формирование мотивов трудового поведения;

б) определение методов стимулирования;

в) формирование идеалов трудового поведения;

г) разработку программ стимулирования.

25. К структурным элементам процесса мотивации трудовой деятельности относятся (3 варианта ответа):

а) потребности и интересы;

б) желания и стремления;

в) предпочтения и приоритеты;

г) цели и задачи;

д) ценности и ценностные ориентации.

26. Основания или предпосылки мотивации определяют:

а) предметно-содержательную сторону мотивации, её доминанты и приоритеты;

б) объектно-содержательную сторону мотивации, её доминанты и приоритеты;

в) предметно-содержательную сторону мотивации, её определяющие и приоритеты;

г) нет правильного ответа.

27. Интересы к знаниям, науке, искусству, общению, культуре – это:

а) нематериальные интересы;

б) материальные интересы;

в) научные интересы;

г) познавательные интересы.

28. Интересы, которые формируются у работников к определенному уровню оплаты труда, размерам премирования, льготам, компенсациям относятся к:

а) компенсационным;

б) материальным;

в) экономическим.

29. Интерес – это:

а) конкретное выражение осознанных потребностей;

б) любой набор человеческих потребностей;

в) неосознанная потребность проявляемая в активном желании ее удовлетворить.

30. Потребности в общем виде определяются как:

а) совокупность необходимых средств и условий для жизни человека и его взаимодействия с окружающей средой;

б) множество социальных, физиологических факторов, влияющих на достижение устойчивого равновесия между жизненной и социальной средой;

в) забота человека об обеспечении необходимых средств и условий для собственного существования и самосохранения.

31. Потребность в самовыражении предполагает (2 варианта ответа):

а) добросовестную трудовую деятельность независимо от контроля и оплаты труда ради положительного мнения о себе, как о человеке и работнике;

б) высокие количественные и качественные показатели в труде ради одобрения, авторитета, положительного отношения к себе со стороны других;

в) высокие показатели в работе на основе творческих отношений к ней;

г) нет правильного ответа;

д) работа рассматривается как способ получения идей, знаний, проявления индивидуальности.

32. Потребность в признании выражается:

а) высокими показателями в работе на основе творческих отношений к ней;

б) направленностью трудового поведения на доказательство своей профессиональной пригодности в общем или в условиях жесткого контроля за качеством работы;

в) рассмотрением работы, как способа получения идей, знаний, проявления индивидуальности;

г) в восприятии работы как способа поддержания существующего образа жизни, неприятие риска.

33. Потребность в общении отражает:

а) установку трудовой деятельности на возможность общения;

б) установку на работу как на ценность, а не как на основную цель жизни;

в) потребность работать меньше и в лучших условиях даже за небольшую зарплату в целях сохранения здоровья;

г) высокие количественные и качественные показатели в труде ради одобрения, авторитета, положительного отношения к себе со стороны других.

34. Потребность в самосохранении это:

а) потребность работать больше и в лучших условиях даже за небольшую зарплату в целях сохранения здоровья;

б) потребность работать меньше и в лучших условиях даже за небольшую зарплату в целях сохранения здоровья;

в) потребность работать меньше и в нормальных условиях за большую зарплату в целях сохранения здоровья;

г) нет правильного ответа.

35. У разных социально-демографических и социально-квалификационных групп работников наблюдается:

а) сходство их потребностей и интересов;

б) разная направленность потребностей и интересов;

в) различие в потребностях, но большое сходство их интересов.

36. Установка на работу как на ценность, а не как на основную цель жизни – это:

а) потребность в досуге и свободном времени;

б) потребность в общении;

в) потребность в самовыражении;

г) потребность в активности.

37. Четко выраженное подчинение трудовой деятельности целям карьеры с положительным или отрицательным эффектом для самой работы – это:

а) потребность в социальной роли;

б) потребность в социальном статусе;

в) потребность в признании;

г) потребность в самоуважении.

38. Добросовестная трудовая деятельность независимо от контроля и оплаты труда ради положительного мнения о себе как о человеке и работнике – это:

а) потребность в самоуважении;

б) потребность в самоутверждении;

в) потребность в признании;

г) потребность в социальной роли.

39. Направленность трудового поведения на доказательство своей профессиональной пригодности в условиях жесткого контроля за качеством работы – это:

- а) потребность в признании;
- б) потребность в активности;
- в) потребность в самовыражении;
- г) потребность в общении.

40. Ценности, имеющие конкретный поведенческий смысл и обозначенные прилагательными, в которых отображены одобряемые или отвергаемые виды поведения – это ценности:

- а) реактивные;
- б) инструментальные;
- в) терминальные;
- г) поведенческие.

41. Группа ценностей, включающая человеческое достоинство, любовь, дружбу, безопасность, экономическое процветание, носит название:

- а) социальной;
- б) терминальной;
- в) нет правильного ответа.

42. Мотивирование – это:

- а) процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем формирования в нем определенных мотивов;
- б) процесс воздействия на трудовое поведение работника через мотивацию;
- в) побуждение к активной деятельности личности или социальной группы, связанные со стремлением удовлетворить определенные потребности.

43. Мотивационное ядро образует:

- а) группу однородных мотивов;
- б) группу разнородных мотивов;
- в) группу ведущих мотивов.

44. Второй тип мотивирования носит характер:

- а) образовательной и социальной работы;
- б) воспитательной и образовательной работы;
- в) воспитательной и социальной работы;
- г) образовательной и трудовой работы.

*Рекомендуемая литература*

1 Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс] : Учеб. пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 378 с. – (<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=372816>)

2 Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014. - 394 с. -(<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=448498>)

3 Боковня А. Е. Мотивация – основа упр. человеческими ресурсами (теор. и практ. формир. мотивир. орг. среды и созд. единой сист. мотив. комп.): Моногр./ А.Е. Боковня – М:НИЦ Инфра-М, 2013-144 с. (<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=392038> )

4 Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика [Электронный ресурс] / Е. Ветлужских. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 151с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=520668>.

### **Тема 3. Системы материального стимулирования и их влияние на производительность труда (8часов)**

#### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Сущность, задачи и функции тарифного нормирования труда.
- 2 Общая характеристика элементов тарифных условий оплаты труда.
- 3 Содержание тарифно-квалификационных характеристик профессий рабочих ЕТКС.
- 4 Сущность, содержание и виды тарифных ставок, тарифных сеток, тарифных коэффициентов.
- 5 Методика определения среднего тарифного коэффициента и средней тарифной ставки рабочих.
- 6 Определение тарифной части оплаты труда по грейдам.

- 7 Организация заработной платы на предприятиях: этапы и элементы.
- 8 Повременная форма оплаты труда и ее системы.
- 9 Сдельная форма оплаты труда и ее системы.
- 10 Гибкие системы оплаты труда.
- 11 Принципы, задачи материального стимулирования.
- 12 Общая характеристика форм материального стимулирования персонала
- 13 Характеристика основных элементов организации премиальных систем на предприятии
- 14 Методика определения размеров премирования в различных премиальных системах
- 15 Особенности построения премиальных систем на основе ключевых показатели эффективности – KPI ( Key performance indicators )
- 16 Показатели и критерии эффективности премиальных систем.

#### *Контрольные вопросы*

1. Раскройте содержание функций тарифного нормирования заработной платы в современных экономических условиях.
2. Назовите основные элементы тарифных условий оплаты труда в экономике РФ.
3. Какие нормативно – правовые документы применяют в процессе тарифного нормирования специалисты отдела труда и заработной платы на предприятии?
4. Перечислите виды тарифно-квалификационных справочников, используемых на предприятиях и организациях РФ?
5. Какие нормативно – правовые документы, используемые в тарифном нормировании, относятся к документам общефедерального значения?
6. Сколько выпусков включает действующий в настоящее время Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих в РФ?

7. Укажите основные сведения, которые излагаются в разделе ЕТКС «Должен знать».

8. Назовите нормативные документы локального характера, содержащие описание редких, не часто встречающихся работ по профессиям рабочих на предприятиях.

9. Перечислите основные сведения, которые излагаются в разделе ЕТКС «Примеры работ».

10. Назовите объекты тарификации труда на основе ЕТКС.

11. Каким образом при использовании традиционной тарифной системы достигается дифференциация заработков работников разной квалификации?

12. Что представляет собой многоуровневая тарифная система?

13. Перечислите цели внедрения многоуровневой тарифной системы в организациях.

14. Каким образом масштаб предприятия влияет на целесообразность внедрения грейдинговой системы?

15. Назовите преимущества и недостатки в применении неколичественных методов оценки работ /должностей/ профессий при построении грейдинговой системы.

16. Укажите перспективные направления развития грейдинговой системы в оплате труда персонала предприятия.

17. Раскройте преимущества и недостатки в применении количественных методов оценки работ /должностей/ профессий при построении грейдинговой системы

18. Назовите, какой метод оценки работ применяется при разработке грейдинговой системы оплаты труда, если оценка работы производится использованием балльно-факторной матрицы.

19. Назовите способы начисления заработной платы в условиях простой повременной системы.

20. Каким образом производится расчет заработной платы при почасовой оплате?

21. Как определяется заработная плата в условиях поденной системы?
22. В каких случаях применяется повременно-премиальная система оплаты труда?
23. Раскройте содержание методов определения сдельных расценок.
24. Каким образом определяется индивидуальный заработок рабочего в условиях косвенно-сдельной системы оплаты труда?
25. Назовите критерии выбора и условия эффективного применения повременной формы оплаты труда
26. Перечислите критерии выбора и условия эффективного применения сдельной формы оплаты.
27. Каким образом определяется величина заработной платы рабочего при использовании сдельно-премиальной системы?
28. В каких отраслях и почему получила особенно широкое распространение повременная форма оплаты труда?
29. Назовите признаки гибких систем оплаты труда.
30. Какие показатели участвуют в определении индивидуального заработка рабочего в условиях бестарифной системы?
31. Обоснуйте, какая система оплаты труда целесообразна при отсутствии количественных показателей выработки продукции в цехе.
32. В каких случаях целесообразно применение сдельно-прогрессивной системы оплаты труда?
33. Перечислите факторы, которые влияют на формирование шкалы прогрессивных доплат в условиях сдельно-прогрессивной системы оплаты труда.
34. Какая система оплаты труда является предпочтительной при отсутствии хорошо поставленного учета отработанного времени?
35. Каким образом определяется индивидуальный заработок рабочего в условиях сдельно-прогрессивной системы оплаты труда?
36. Перечислите сферы применения косвенно - сдельной системы оплаты труда.

37. В каких отраслях применяется повременная оплата труда с выдачей нормированного задания?

38. Поясните взаимосвязь принципов и функций материального стимулирования.

39. Поясните, каким образом масштаб фирмы влияет на соотношение материальных и нематериальных форм стимулирования персонала.

40. От каких факторов зависят формы и размеры премирования?

41. Перечислите требования к показателям и условиям премирования на предприятиях

42. Назовите основные показатели, используемые в системе текущего и единовременного премирования руководителей, специалистов.

43. Перечислите основные преимущества поощрительной системы, построенной на базе ключевых показателей эффективности – KPI (Key performance indicators).

### *Практические задания*

Задание 1. Рабочий, труд которого оплачивается по сдельно-премиальной системе оплаты труда, выполняет операцию, на которую установлена норма времени – 0,8 чел.- час., часовая тарифная ставка – 94 руб., расценка – 11,2 руб. за изделие. За месяц сдано ОТК – 250 изделий; за выполнение научно обоснованных норм выработки предусматривается премия в размере 10% сдельного заработка, за каждый процент перевыполнения норм – 1% сдельного заработка. Отработано 22 рабочих смены по 8 час. Рассчитать месячный заработок рабочего по прямой сдельной системе, размер приработка и общую заработную плату.

Задание 2. Согласно положению «Об оплате труда работников предприятия» общий размер оплаты аккордного задания по действующим нормам и расценкам определен в размере 190000 руб. За каждый процент сокращения срока выполнения аккордного задания предусматривается доплата в размере 1% общего заработка по аккордному наряду. Рабочий при

установленном сроке выполнения аккордного задания в 20 дней выполнил его за 18 дней. Определить заработок рабочего.

Задание 3. Рабочий в течение месяца выполнял нормы выработки, не имея прогулов и упущений в работе, и заработал по прямым сдельным расценкам 19500,0 руб. Рабочему установлена премия в размере 20% за выполнение плана и по 2% сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана участком. Участок выполнил план на 105%. Определить заработок рабочего.

Задание 4. Рассчитать месячную заработную плату рабочего-сдельщика, труд которого оплачивается по сдельно-прогрессивной системе, если его заработная плата по сдельной расценке составила 18500руб. Норма выработки выполнена на 117%. По повышенным расценкам оплачивается продукция, изготовленная сверх установленной базы в 110%. Расценка за изделия, изготовленные сверх исходной базы, увеличивается на 50%.

Задание 5. Рассчитать заработную плату рабочего 1V разряда по сдельно-прогрессивной системе оплаты в особо опасных условиях труда при часовой тарифной ставке 40 руб, если за 23 рабочих дня по 7 час. выполнены работы объемом 1820 нормо-часов, при плановом задании – 1500 нормо-часов. Исходная база для начисления прогрессивных доплат – 100%. При выработке сверх исходной базы до 10% расценки увеличиваются на 30%, при перевыполнении исходной базы более 10% расценки, увеличиваются на 80%.

Задание 6. Рабочий пятого разряда с часовой тарифной ставкой равной 95руб, в плановом периоде отработал 176 часов., при том, что полностью выполнил плановое задание, которое составляло 193 нормо-часа. Согласно действующим условиям премирования за выполнение нормированного задания выплачивается премия в размере 15% месячного тарифа, за каждый процент перевыполнения – в размере 1,5%. За высокое качество выполненных работ выплачивается премия в размере 10%. Рассчитать заработок работника, если он выполнил все качественные показатели.

Задание 7. Определить месячную заработную плату рабочего по индивидуальному подряду, подрядно-премиальной и подрядно-прогрессивной

системам оплаты труда и дать их сравнительную оценку, если известны следующие данные: норма времени на изготовление одной детали составляет 0,7 час., почасовая тарифная ставка – 1,55 ден. ед.; за месяц рабочим основного производства изготовлено 670 единиц продукции, из них контролером внутреннего технического контроля после первого предъявления принято 640 единиц. Плановое задание рабочего составляло 600 изделий; премирование рабочих за сдачу продукции после первого предъявления проводится по специальной шкале, приведенной в таблице 6.

Таблица 6

## Шкала для определения сдельно-прогрессивных расценок

Показатели	Объем выпуска продукции в процентах к фактическому выпуску			
	100	95-100	90-95	85-90
Сдача продукции контролеру внутреннего технического контроля после первого предъявления,	100	95-100	90-95	85-90
Размер премии, % от сдельного заработка	30	25	14	10

При условии перевыполнения планового задания на уровне 10% тарифная расценка увеличивается в 1,5 раза, в большей степени – в 2 раза.

Задание 8. На вновь созданном предприятии решается вопрос о выборе формы оплаты труда. При повременной форме оплаты труда предприятию необходимо использовать труд 100 рабочих. Годовой фонд рабочего времени одного рабочего 1768 ч. Тарифная ставка составляет 80 руб./ч. При сдельной форме оплаты труда расценка за единицу продукции устанавливается в размере 10 руб. Постройте график зависимости заработной платы в расчете на единицу продукции от объема выпуска и определите, какая форма оплаты труда предпочтительнее при объеме производства 100, 200, 300, 400 тыс. ед. продукции?

Задание 9. Рассчитать заработок машиниста, тарифицируемого по 6-му разряду ЕТС (97,22 руб. за час), отработавшего за месяц 16 рабочих дней (количество рабочих дней по графику в данном месяце – 22) и получающего надбавку за неблагоприятные условия труда в размере 30% основного заработка, отработавшего в ночное время 12 часов, в праздничные и выходные дни 48 часов. Премия составила 10%.

Задание 10. Рабочий четвертого разряда с часовой тарифной ставкой равной 98 руб., в плановом периоде отработал 166 часов., при том, что полностью выполнил плановое задание, которое составляло 184 нормо- часа. Согласно действующим условиям премирования за выполнение нормированного задания выплачивается премия в размере 15% месячного тарифа, за каждый процент перевыполнения – в размере 1,5%. За высокое качество выполненных работ выплачивается премия в размере 15%. Рассчитать размер премии работника, если он выполнил все качественные показатели.

Задание 11. Определить размер индивидуальной премии, если гарантированная часть заработная платы работника составляет 12800 руб, переменная часть заработная платы – 4500 руб, общий размер премии, рассчитанный по всем показателям премирования – 30%.

Задание 12. Определить допустимый размер премирования рабочих за каждый процент перевыполнения плана, если плановая выработка одного рабочего – 70,0 тыс. руб. в год, численность рабочих в цехе – 120 чел.; удельный вес условно-постоянных расходов в стоимости продукции – 28%, а фонд заработной платы премируемых рабочих – 210 тыс. руб.

Задание 13. На швейном предприятии положением о премировании руководителям производственных подразделений по результатам работы за месяц по отношению к базовому должностному окладу предусмотрены следующие показатели и размеры премирования:

- за выполнение плана 35%;
- за каждый процент перевыполнения плана 1,5%;

- за выполнение показателя ритмичности выпуска: 1-я декада 7%, 2-я декада 5%;

- за освоение новой модели 5%.

Рассчитать размер премии мастера потока, если его базовый должностной оклад 17500 рублей, коэффициент ритмичности выпуска: в 1-ой декаде 0,95, во 2-ой декаде – 1. План за месяц выполнен на 105 %, освоено и выпущено 5 новых моделей.

Задание 14. Рассчитать размер премии и выплат стимулирующего характера по отношению к тарифной ставке слесаря-ремонтника 6-го разряда за март месяц, если известны следующие исходные данные:

- План цеха за месяц выполнен на 102 %.
  - Слесарь-ремонтник в марте месяце отработал 21 рабочий день (168 часов).
  - Длительность рабочего дня – 8 часов.
  - Часовая тарифная ставка (85 руб. 92 коп.)
  - Фактически отработано 168 часов
  - Размер премии за выполнение плана цеха – 60 %.
- Выплаты за профессиональное мастерство – 10 %
- Выплаты за совмещение: за 10 рабочих дней установлены в размере 30 %.

Задание 15. Руководящим работникам и специалистам цеха утверждены следующие показатели и размеры премирования: за выполнение плана прибыли - 20% оклада; за каждый процент перевыполнения плана прибыли – 0,8% оклада; за выполнение плана по реализации по договорам – 10% оклада. Рассчитайте средний размер и сумму премий этим работникам, если по плану прибыль составляет 902,0 тыс. руб., а фактически получена прибыль – 1107,0 тыс. руб., план по объему продаж выполнен на 100%. Заработная плата по должностным окладам всех работников за месяц – 55900 руб.

Задание 16. Тарифная ставка рабочего 5-го разряда составляет 79 руб./ч. Продолжительность рабочего дня – 7 ч. Количество рабочих дней в месяце – 20. Норма выработки – 20 деталей за смену. Фактическая выработка за месяц – 460 деталей. Рассчитайте заработок рабочего за месяц:

а) при простой повременной системе оплаты труда;

б) повременно-премиальной системе оплаты труда (премия составляет 10% от тарифа);

в) прямой сдельной оплате труда (расценка за одну деталь 37,2 руб.);

г) сдельно-премиальной системе оплаты труда (премия – 0,5 % от сдельного заработка за каждый процент превышения нормы выработки);

д) сдельно-прогрессивной системе оплаты труда (повышающий коэффициент – 1,8).

Задание 17. Месячный должностной оклад экономиста – 18000 руб. за продолжительности рабочего дня 8 ч. По графику он должен отработать, 27 дней, один из которых – праздничный, не совпадает с выходным, а фактически ему был над данный листок нетрудоспособности на 5 дней, один из которых – предпраздничный. Из фонда материального поощрения экономисту начислена премия в размере 20% фактического заработку. Рассчитать месячную заработную плату экономисту.

### *Методические основы для выполнения практических заданий*

Средний тарифный коэффициент работ и рабочих можно рассчитать по следующим формулам 9, 10:

$$K_{\text{ср}}^{\text{рабочих}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i r_i}{\sum_{i=1}^n r_i}, \quad (9)$$

где:  $K_{\text{ср}}^{\text{рабочих}}$  – средний тарифный коэффициент рабочих;

$K_i$  – тарифные коэффициенты соответствующих разрядов рабочих;

$r_i$  – численность рабочих соответствующих разрядов

$n$  – число тарифных разрядов рабочих

$$K_{cp.}^{работ} = \frac{\sum_{i=1}^m K_i T_i}{\sum_{i=1}^m T_i}, \quad (10)$$

где:  $K_{cp.}^{работ}$  – средний тарифный коэффициент работ,

$K_i$  – тарифные коэффициенты, соответствующие разрядам выполняемой работы,

$T_i$  – объем работ (нормо-часы) по соответствующим разрядам.

$m$  – число тарифных разрядов работ.

При почасовой оплате расчет заработной платы производится исходя из часовой тарифной ставки (ТСч) работника и фактического количества отработанных им часов (Тч) за расчетный период по формуле 11.

$$ЗП = ТСч \times Тч \quad (11)$$

При поденной системе заработную плату рассчитывают на основе дневной тарифной ставки (ТСдн) и фактического количества отработанных дней (смен) (Тдн) по формуле 12.

$$ЗП = ТСдн \times Тдн \quad (1.2)$$

При месячной оплате расчет заработной платы осуществляется исходя из твердых ставок (окладов) за месяц (ТСмес), числа рабочих дней, предусмотренных графиком работы за месяц (Тн), и числа рабочих дней, фактически отработанных в данном месяце (Тф) по формуле 13.

$$ЗП = ТС_{мес} \div Тн \times Тф \quad (13)$$

При повременно-премиальной системе заработная плата определяется по формуле 14.

$$Зп-пр. = Зп + П \quad (14)$$

Где, Зп – тарифная заработная плата, соответствующая заработной плате, определяемой по простой повременной системе.

П – величина премии, руб;

Расценки исчисляются двумя способами. В том случае, когда используются нормы выработки, расценки, определяются делением дневной тарифной ставки на дневную норму выработки. Если применяются нормы времени, расценки определяются умножением часовой тарифной ставки на норму времени, в часах. Фактически сдельный заработок работника рассчитывается по формуле 15.

$$Знт = \sum_{i=1}^n P \times O, (t = 1, 2, \dots, n) \quad (15)$$

Р – расценка (штучная сдельная) за единицу объема работ, руб;

І – количество видов работ, выполненных в период t

О – Объем выполненной работы в установленных измерителях.

Тарифная часть сдельного заработка может быть определена через процент выполнения норм, если совпадают разряды работника и работ. В этом случае тарифная часть заработка за расчетный период может быть рассчитана как отношение сдельного заработка к проценту выполнения норм выработки. В других случаях удельный вес тарифного заработка определяется путем отношения тарифного заработка к сдельному заработку. Если имеется

трудоемкость по всем видам работ, учитываемых при расчете сдельного заработка, процент выполнения норм выработки рабочего за расчетный период может быть определен как отношение общей трудоемкости по всем видам работ ( в нормо-часах) к нормативному фонду к фактически отработанному времени (за расчетный период).

Величина заработной платы при использовании сдельно премиальной системе определяется формулой 16.

$$Z_{об} = Z_{сд} + \frac{Z_{сд} \times (P_v + P_n \times P_c)}{100} \quad (16)$$

где,  $Z_{сд}$  – размер сдельного заработка в руб.;

$P_v$  – размер премии за выполнение показателей премирования в руб.;

$P_n$  – процент премии за перевыполнение показателей премирования;

$P_c$  – процент перевыполнения показателей премирования.

При сдельно-прогрессивной системе для расчета заработков рабочих используется формула 17.

$$Z_{об} = Z_{пр} + \frac{Z_{пр}}{P_{вб}} \times P_{пб} \times K_p \quad (17)$$

$Z_{пр}$  – заработная плата, рассчитанная по прямым сдельным расценкам;

$P_{вб}$  – процент выполнения исходной базы;

$P_{пб}$  – процент перевыполнения исходной базы;

$K_p$  – коэффициент увеличения прямой сдельной расценки, взятой по шкале в соответствии с процентом перевыполнения исходной базы.

Индивидуальная заработная плата ( $Z_{п_i}$ ) каждого работника в условиях бестарифной системы представляет собой его долю в заработанном всем коллективе фонде оплаты труда и рассчитывается по формуле 18.

$$Z_{п_i} = (\Phi O T_k \times K K Y_i \times K T B_i \times T_i) / (\sum K K Y_i \times K T B_i \times T_i), \quad (18)$$

где  $\Phi OT_k$  – общий фонд оплаты труда, подлежащий распределению;

$KКУ_i$  – коэффициент квалификационного уровня  $i$ -го работника (руб);

$КТВ_i$  – коэффициент трудового вклада в текущих результатах деятельности  $i$ -го работника;

$T_i$  – количество рабочего времени, отработанного  $i$ -ым работником.

Премирование персонала осуществляется в основном за превышение плановых конечных результатов из прибыли. Первый способ премирования – выплата определенного процента от основной заработной платы (должностного оклада, тарифной ставки оплаты) производится по следующей формуле 19.

$$Z_n = \frac{(Z_o + Z_d)(100 + P_o)}{100} - (Z_o + Z_d), \quad (19)$$

где  $Z_n$  – премиальный заработок работника (премия), руб.;

$Z_o$  – основная заработная плата (должностной оклад, тарифная ставка), руб.;

$Z_d$  – дополнительная заработная плата (доплаты, сдельный приработок), руб.;

100 – переходный коэффициент от процентов;

$P_o$  – общий размер премии в %.

Пример расчета:  $Z_o = 32000$  руб.,  $Z_d = 10000$  руб.,  $P_o = 24\%$ .

$$Z_{II} = \frac{(32000 + 10000)(100 + 24)}{100} - (32000 + 10000) = 10080 \text{ руб.}$$

Второй способ премирования основан на распределении части чистой прибыли или фонда материального поощрения (ФМП) между всеми работниками организации пропорционально коэффициенту трудового вклада

(КТВ) работника. При этом способе премия конкретного работника рассчитывается по формуле 20.

$$З_{Pi} = \text{ФМП}_k \times \text{КТВ}_i / \sum \text{КТВ}_i, \quad (20)$$

Где,  $\text{КТВ}_i$  – коэффициент трудового вклада 1-го работника, доли.  
 Определяется руководителем подразделения в диапазоне от 0 до 2 и утверждается правлением организации;

$\sum \text{КТВ}_i$  – сумма КТВ по всем работникам организации, доли;

ФМП – фонд материального поощрения, руб.

ФМП – фонд материального поощрения организации, руб.

Для сравнения различных систем премирования и определения их выгоды для работодателя используют показатели абсолютной и относительной эффективности.

Под абсолютной эффективностью системы премирования ( $\mathcal{E}_{\text{абс}}$ ) понимается разница между эффектом от изменения уровня показателей премирования в рассматриваемом периоде ( $\mathcal{E}_{\text{ден}}$ ) и соответствующей этому изменению величиной премии ( $\Pi$ ) определяется по формуле 21.

$$\mathcal{E}_{\text{абс}} = \mathcal{E}_{\text{ден}} - \Pi \quad (21)$$

Под относительной эффективностью ( $\mathcal{E}_{\text{отн}}$ ) понимается отношение экономического эффекта от изменения уровня показателей премирования к сумме выплаченной премии, исчисляемое по формуле 22.

$$\mathcal{E}_{\text{отн}} = \mathcal{E}_{\text{ден}} / \Pi \quad (22)$$

Эффект в денежном выражении, полученный на основе непосредственного сопоставления достигнутого ( $Y_{\text{дост}}$ ) и базового ( $Y_{\text{баз}}$ ) уровне показателя премирования, рассчитывается по формуле 23.

$$\mathcal{E}_{\text{ден}} = Y_{\text{дост}} - Y_{\text{баз}} \quad (23)$$

Но редко когда непосредственный результат от применения системы премирования дает правильные данные о получаемом предприятием денежном доходе (или возможном убытке), поэтому для расчета показателя  $\mathcal{E}_{\text{ден}}$  используется переводной коэффициент (К) определяется по формуле 24.

$$\mathcal{E}_{\text{ден}} = \mathcal{E}_{\text{н}} \times K, \quad (24)$$

$\mathcal{E}_{\text{н}}$  – непосредственный результат (эффект) от применения системы премирования.

Коэффициент (К) представляет своего рода цену единицы изменения показателей премирования, он рассчитывается по формуле 25.

$$K = \sum_{i=1}^l C_i / Y_{\text{баз}}, \quad (25)$$

$C_i$  – производственные затраты и чистый доход, приходящиеся на работников, включенных в круг премируемых;

$i = 1, 2, \dots, l$  – количество связанных с изменением показателей премирования элементов производственных затрат и чистого дохода.

Подставив в ранее приведенную формулу расчета эффективности значения  $\mathcal{E}_{\text{ден}}$  и К и проведя необходимые преобразования, получаем формулу для исчисления экономического эффекта в денежном выражении, если она не может быть определена из прямого сопоставления показателей, следующего вида 26.

$$\mathcal{E}_{\text{ден}} = (Y_{\text{дост}} / Y_{\text{баз}}) \times \sum C_i \quad (26)$$

*Задания для самостоятельной работы*

Задание 1. Распределить приработок и премию между рабочими бригады на основе КТУ и рассчитать их индивидуальные заработки, имея такие данные: в бригаде работают токарь V разряда, два токаря IV разряда, два токаря – расточника IV разряда, строгальщик III разряда; отработанное время каждого рабочего – 167ч. Установленное КТУ для первого рабочего – 1,4; другой – 1,3; третьего – 0,8; четвертого – 1/5; пятого – 2; шестого – 1,5 приработок бригады составляет 66800руб, премия – 50% к сдельному приработку.

Задание 2. Для расчета индивидуального заработка повременно оплачиваемых работников на примере мастера швейного потока, используются следующие исходные параметры: должностной оклад 9250 рублей, выполнение плана за 25рабочих дней – 105%. Освоение и выпуск новых моделей за месяц – 4 модели. Положением о премировании по результатам работы за месяц предусмотрена выплата премии к должностному окладу: за выполнение плана – 30%, за каждый процент перевыполнения плана – 1,5%, за освоение новой модели 7%. Определить размер заработной платы мастера.

Задание 3. Согласно Положению о премировании по результатам работы за месяц слесарю-ремонтнику предусмотрен размер премии – 55% к тарифной части заработка, надбавки за профессиональное мастерство – 25%, за совмещение: за 12 рабочих дней в размере 30% от тарифной ставки. Часовая тарифная ставка – 40,84руб. За месяц рабочий отработал 20 рабочих дней при плановом числе рабочих дней 23. Определить размер заработной платы слесаря-ремонтника.

Задание 4. Бригада рабочих (четыре человека) выполнила аккордное задание за 12 день вместо 14 дней по плану и заработала 50 тыс. руб. При этом было сэкономлено материалов на сумму 30 тыс. руб.

Рассчитать общий заработок бригады, если за выполнение задания на 100% предусматривается премия в размере 15%, а за каждый процент перевыполнения – 1,5 % сдельного заработка. Сверх этого предусмотрена

выплата премии за экономию материала в размере 15% фактической экономии.  
 Определить заработок бригады.

*Рекомендуемая литература*

1 Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 6-е изд., изм. и доп. – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – [com/catalog.php?bookinfo=462619](http://www.znanium.com/catalog.php?bookinfo=462619))

2 Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс] : Учеб. пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 378 с. – <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=372816>)

3 Зайцева, Т.В. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. проф. В.П. Пугачева - М.: ИНФРА-М, 2014. - 394 с. – <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=448498>)

4 Стрелкова, Л.В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 'Экономика труда', 'Экономика и управление на предприятии (по отраслям)' / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 351с. – <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=395099>)

5 Щипанова Д.Г. Экономика труда: Учебник /Д.Г. Щипанова, М.В.Мелкумова – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 332 с. – <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=483035>).

**Тема 4. Материально не денежное и нематериальное стимулирование повышения производительности труда (бчасов)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Состав и структура не денежных форм материального и нематериального стимулирования работников организации.

2. Подходы к формированию социального пакета.
3. Правила и рекомендации создания социальных программ
4. Карьера как инструмент мотивации персонала

#### *Контрольные вопросы*

2. Социальный пакет и его роль в системе материального стимулирования в организации.
3. Принципы разработки и внедрения системы гибких социальных льгот, выплат и социальных услуг работников организации.
4. Методы нематериального стимулирования
5. Социально-психологические методы
6. Роль и значение возможности карьерного роста в системе нематериальной (неэкономической) мотивации персонала.
7. Карьера и ее типы. Виды карьерных стратегий.
8. Выбор и планирование карьеры.
9. Состав и структура наиболее значимых составляющих управления карьерой.
10. Современные методы карьерной мотивации и самоменеджмента.
11. Карьерные кризисы и мотивационные технологии их преодоления
12. Особенности управления производительностью и мотивацией персонала в различных организационных культурах.

#### *Практические задания*

Задание 1. Решение кейса «Что в пакете?»

Генеральный директор «Любо-Дорого & Ко» Николай Сходняк убеждается, что соцпакет, существующий в фирме, не выполняет функции удержания особо важных сотрудников и не воспринимается персоналом как бонус. Предстоит сделать выбор: либо отказаться от соцпакета, либо модернизировать его.

*Решение предыдущей серии.* Под давлением партнера Николай Сходняк согласился поискать выходы на чиновника из администрации Челябинска, курирующего сферу деятельности, близкую «Любо-Дорого & Ко» (для солидности в переговорах согласился участвовать Равшан Нигматуллин). Кадровой службе Сходняк дал задание подобрать кандидатуру на должность руководителя филиала из числа владельцев небольших челябинских торговых компаний, знакомых с конъюнктурой рынка.

*Досье.* «Любо-Дорого & Ко» — компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У предприятия есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт – ТОВУС. ТОВУС – универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частного, так и на корпоративного клиента. Ледяная шайба стетоскопа, скользившая по торсу Николая Сходняка, заставляла его слегка морщиться. Он с детства недолюбливал медосмотры. Еще в школе избегал их всеми путями: во-первых, потому, что не отличался болезненностью, во-вторых, потому, что считал эти процедуры надругательством над человеческой психикой. Особенно в те моменты, когда обычно раздраженная чем-то пожилая медсестра больно ковырялась стальной «ложкой» в его молодом горле, дыша в лицо то ли съеденным на завтрак сервелатом, то ли перегаром.

Детские воспоминания Сходняка прервал Алексей Носырев, который просунул нос в дверь кабинета и просительно осведомился, обязательно ли для топ-менеджеров посещение проктолога. Сходняк вздохнул, услышав неумолимый ответ врача. Сегодня «Любо-Дорого & Ко» в полном составе проходила ежегодный корпоративный медосмотр. По задумке Сходняка этот осмотр должен был стать последним в новейшей истории фирмы.

Сотрудники «Любо-Дорого & Ко» никогда не считали медосмотр за счастье, хотя проводился он в хорошей частной клинике, чистой и технологичной. Когда три года назад менеджмент вынес на обсуждение вопрос,

нужен ли медосмотр в составе общего соцпакета фирмы, мнение «за» было почти единогласным. Однако большинство голосовавших пользовались возможностью проверить здоровье как-то вяло. Что вызывало естественное раздражение Сходняка, проплатившего клинике деньги.

Сидя перед дверью с зеленой табличкой: «Рентген», генеральный директор пытался мысленным взором проникнуть в головы своих подчиненных, чтобы понять причину нестыковки. Мимо него пробежал Игорь Семеряков с куском ваты в руке и на ходу сообщил, что Павел Куприянов грохнулся в обморок, когда у него брали кровь из пальца. — Горячий и совсем белый! — восхищенно добавил Игорь. Сходняк помнил: Семеряков в одном из психологических тестов писал, что в детстве мечтал стать хирургом. Недовольство посещаемостью клиники вызвало у Николая желание провести инвентаризацию соцпакета «Любо-Дорого & Ко», авторство которого он приписывал главным образом себе, жертве книг и семинаров по теме нематериальной мотивации. Он полагал это обязательным, потому что по результатам исследований 72% россиян считают наличие соцпакета важным плюсом при трудоустройстве и лишь 21% не обращает на него внимания.

Изначально идея Сходняка состояла в том, чтобы разделить соцпакет на четыре части. Исходил он из основных человеческих потребностей. Первый блок базировался на «хлебе насущном». В компании ввели компенсацию за питание: 2,2 тыс. руб. ежемесячно при питании в кафе бизнес-центра, где располагался офис (фирма оплачивала обеды оптом по безналу). У рядовых работников эта льгота пользовалась большой популярностью. Службы маркетинга, продаж и все топ-менеджеры получали компенсацию расходов на мобильную связь.

Второй блок был связан с заботой о здоровье и трудоспособности работников. Помимо больничных и добровольного медицинского страхования для семьи персонал проходил ежегодный медосмотр и получал скидки на услуги в той же частной клинике. Для желающих компания была готова оплачивать 50% годового абонемента фитнес-центра.

Третий блок удовлетворял потребность людей в «зрелищах». «Любо-Дорого & Ко» давала возможность приобрести турпутевку в беспроцентную рассрочку, а лучшие сотрудники по итогам года награждались оплаченным заграничным путешествием. Наконец, четвертая льгота создавалась для молодежи и была призвана повисить рождаемость: за каждого младенца сотруднику выплачивали премию в размере 80 тыс. руб.

Сходняк считал, что получившийся соцпакет учитывал интересы всех категорий сотрудников, и называл детище «шикарным». Повышение квалификации он царским жестом в пакет не включил, считая оплату обучения непременным компонентом работы с персоналом, а не бонусом.

«Тридцать семь», — невпопад ответил Николай отоларингологу, что-то прошипевшему за спиной. На деле результаты вложений в соцпакет были не так радужны, как предполагалось. Служащие компании болели, к счастью, редко, поэтому обеспеченность медобслуживанием не грела их сердца. Зато при случае каждый был рад поругать высокие цены в клинике или воспользоваться услугами бесплатной медицины. Компенсацию за сотовую связь и бизнес-ланчи со временем люди стали воспринимать как нечто само собой разумеющееся, т.е. «зажрались» – емко формулировал Николай. В фитнес-центре себя изнуряли только маркетолог Юлия Белоусова да секретарша.

Премия за «размножение» накладывала некоторые ограничения: Сходняк сто раз думал, прежде чем принять рабочих из стран Средней Азии, которые, как известно, рожают много и часто. «Зрелища» тоже порой пробуксовывали – служба производства роптала, что чаще всего призовые путевки достаются отделу продаж. Когда путевки стали выдавать наиболее ценным рабочим кадрам, в кабинет Сходняка начали ломиться продавцы, потрясая перевыполненными планами продаж. И генеральный директор устало объяснял им, что у фирмы нет финансовой возможности оплачивать отдых на пляже всем желающим. «Пэ И Цэ» – щурился Сходняк, вода глазами за указкой окулиста. Особо беспокоило его то, что соцпакет не играл своей главной роли – удерживать наиболее ценных сотрудников в компании. Зато «зарплатные

бунты», как прыщи, возникали то тут, то там. «Жадные все стали, – сокрушался он в прошлом году, понемногу урезая годовые затраты на поддержание соцпакета. – Все о кармане думают, а о душе когда?»

Между тем, рассуждал Сходняк, колено которого бойким пинком отозвалось на удар молоточком, если убрать соцпакет вовсе, начнется восстание. Придется дать им что-то взамен. Самым простым решением было взять все и поделить – в смысле распределить ежегодные затраты на соцпакет между сотней работников в денежном эквиваленте, вероятно, в виде некой тринадцатой зарплаты. И оставить только самое необходимое, к примеру оплату мобильников. Но это не решало большой проблемы – как удержать в фирме особо нужных лиц – продавцов, рабочих и руководителей. Надо было выкрутиться так, чтобы и не насорить деньгами, и не обидеть самолюбивых коллег.

Сидя на лавке в коридоре рядом с Носыревым, Сходняк разглядывал его дорогие ботинки, обутые в голубые бахилы, и осознавал, что далек от потребностей своих опорных сотрудников. Вероятно, он возлагал на соцпакет неоправданно большие надежды. По большому счету, тот же Носырев мог уволиться в любой момент. Вечером Равшан Нигматуллин обрубил его метания прагматичным, как всегда, советом: – Так ты трудовой договор меняй! Сейчас-то они все это богатство задарма получают. А надо, чтобы с отработкой! Если пользуешься всем этим – работай четыре года, хоть тресни. И все тут! – рубанул он ладонью по столу.

– Так, может, лучше им все деньгами отдавать? – засомневался Сходняк.

– Деньги утекают, а болезни всегда приходят неожиданно, – похлопал себя по печени Нигматуллин.

Сходняк не мог не согласиться с этой здоровой мыслью. Но что-то подсказывало ему, что душевная конституция большинства его подчиненных будет потоньше, чем у Равшана. А значит, требовалось более сложное и красивое решение.

Ознакомившись с кейсом, выполните следующие задания:

1. Структурируйте и обоснуйте слабые стороны соцпакет компании.
2. Выделите и обоснуйте сильные стороны соцпакет компании.
3. Сформулируйте и обоснуйте направления, по которым Сходняку следует модернизировать соцпакет компании
4. Предложите оптимальный план модернизации соцпакета компании.

#### Задание 2. Решение кейса «Как заставить работать льготы?»

Компания N, находящаяся в г. Екатеринбурге, столкнулась со следующей проблемой: персонал стал уходить к фирмам-конкурентам на более высокую заработную плату. Каким образом удержать на фирме хорошо обученный персонал? Компания N работает на рынке Екатеринбурга с 1992 года. В свое время она являлась одной из первых в своей отрасли. Компания занимается розничной торговлей сложной индивидуальной продукцией, спрос на которую является постоянным (кривая эластичности спроса практически вертикальна). У компании имеется два отдельных салона (они расположены на разных концах центра города) и отдел в крупном торговом центре.

Компания N является признанным лидером в своей отрасли. Руководство стабильно отслеживает все передовые технологии и внедряет новые продукты и услуги в своих салонах. Все новинки сопровождаются продуманной рекламной кампанией. Конкурентов по части широты и качества предоставляемых товаров и услуг у компании нет. По количеству торговых точек N уступает ряду компаний. Так, компании А и Б имеют большее количество небольших точек по всему городу. Однако руководство N считает, что такой сложный товар должен продаваться в крупном магазине, где имеется все необходимое оборудование и профессиональные консультанты. Также у N имеются серьезные конкуренты, специализирующиеся только на одном направлении продукции, которую предлагает компания N. Данное направление руководство компании долго не считало приоритетным, поэтому потенциальные покупатели лучше знакомы с предложениями конкурентов.

Около года назад, когда компания N имела один салон и отдел в торговом центре, перед руководством встал выбор: либо арендовать помещение под салон и зависеть от постоянно меняющейся арендной платы и собственников здания, либо брать подходящее помещение в собственность. Выбор был сделан в пользу последнего варианта. Было выкуплено подходящее помещение и перестроен первый салон, вскоре за ним появляется второй с тем же набором услуг. Для него также потребовалось покупать дорогостоящее оборудование, нанимать и обучать персонал (кстати, часть консультантов перешли от конкурентов). Сейчас оба салона начинают окупать себя. N достаточно успешно погашает кредиты.

Но появилась еще одна проблема: за время столь бурного развития последних 1,5 лет у компании не было свободных средств для того, чтобы поднимать заработную плату консультантам. Раньше з/п персонала держалась на конкурентоспособном уровне. Руководство N всегда старалось чутко реагировать на рост зарплаты у конкурентов повышением оплаты труда своих консультантов. Разрабатывались и внедрялись различные системы денежного поощрения. Кроме оклада консультантам выплачивалась ежемесячная премия в зависимости от выручки.

Помимо заработной платы консультанты имеют социальный пакет согласно ТК (больничные, выплаты в пенсионный фонд, дотации на детей и т.п.), свою недорогую столовую. Компания N придерживается политики максимально легального бизнеса, поэтому вся зарплата выплачивается «по-белому». В компании традиционно весело проходят корпоративные праздники. У конкурентов социального пакета нет, и работать в компании N считалось очень престижно.

Сегодня ситуация практически не изменилась. Остался весь социальный пакет, зарплата не повышалась давно, но соответствует средней по городу среди продавцов-консультантов. Однако, конкуренты на сегодня имеют возможность предложить больше, а у N в связи с вышеописанными затратами нет на это свободных средств. В результате два консультанта увольняются и

переходят работать к конкурентам, несмотря на отсутствие социального пакета. Реальные деньги имеют большую силу, чем «забота о будущем». Эти события привели к понижению общего настроения персонала. Консультанты меж собой обсуждают свое желание уволиться. Хотя руководство фирмы считает, что дальше разговоров и ворчания дело не дойдет, все-таки авторитет фирмы подорван.

В зале одновременно находятся 3-4 консультанта, среднее время работы с клиентом – 20-25 минут. Уменьшать среднее время обслуживания клиента нельзя, т.к. товар достаточно сложный. Количество консультантов в зале уменьшать тоже нежелательно, потому что тогда могут появиться очереди. Все консультанты работают по графику «три через два». Есть возможность сократить персонал за счет более интенсивного графика работы, но тогда возникает проблема поиска критерия, по которому следует производить сокращение. Таким образом, руководство компании N в настоящий момент находится в тупике. Каким образом вернуть лояльность персонала к компании, не повышая общего фонда заработной платы?

Ознакомившись с кейсом, выполните следующие задания:

4. Структурируйте и обоснуйте слабые стороны соцпакет компании.
5. Выделите и обоснуйте сильные стороны материально неденежной мотивации компании.
6. Сформулируйте и обоснуйте направления, по которым следует модернизировать соцпакет компании или другие формы мотивации?
7. Предложите оптимальный план модернизации не денежной мотивации компании.

### *Этапы работы с кейсом*

#### 1. Этап введения в изучаемую проблему

Кейсы могут быть предоставлены каждому (студенту за день до занятий или на самом занятии). На ознакомление выделяется 15-20 мин. в зависимости от сложности кейса. Преподаватель начинает занятие с контроля знания студентами содержания кейса, например, спрашивает: «Что является центральной проблемой данного кейса?». Далее студенты могут задавать преподавателю вопросы с целью уточнения ситуации и получения дополнительной информации, которая фиксируется на доске для последующего обсуждения.

2. Анализ ситуации. Каждый из студентов или группа представляют свой вариант решения сначала в письменном виде, а затем в виде устного доклада (регламент устанавливается).

3. Этап презентации. (включается на усмотрение преподавателя) Умение публично представить созданный интеллектуальный продукт, хорошо его прорекламировать, показать его достоинства и возможные направления эффективного использования

4. Этап подведения итогов. Следует акцентировать внимание на то, что кейс может иметь и другие решения: выделить лучшие решения и расставить акценты поощрительного характера (оценить работу каждого студента).

Задание 3 . Ситуация: высвобождение работника. В подведомственной вам сфере можно, применив более рациональные методы труда, высвободить одно рабочее место путем перевода сотрудника в другое подразделение (провести ротацию) с такими же условиями профессиональной деятельности. Каких сотрудников, занятых равноценной профессиональной деятельностью, вы выберете для перевода на другое место работы?

А) Вы выбрали молодого и хорошего сотрудника, который по-настоящему овладел профессией и является для вас ценным специалистом . Вы надеетесь,

что он и в другом подразделении будет поддерживать свое рабочее место в хорошем состоянии и у него там будут такие же высокие результаты труда, как и в вашем подразделении.

Б) Вы решили перевести сотрудника, от которого давно хотели избавиться, так как он постоянно создает конфликтные ситуации в вашем подразделении.

В) Вы выбрали пожилого сотрудника, который по болезни уже длительное время отсутствует на работе и больше не представляет собой полноценную рабочую силу.

Задание 4. Ситуация: Сокращение персонала. На заводе «Метроном» произошло сокращение фонда заработной платы. Руководителю планово-экономического отдела предложено сократить одного из работников.

Характеристики работников.

1. Миронова Вера Владимировна, 34 года, выпускница Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова, стаж работы на фирме 8 лет:

- а) разведена, имеет на иждивении двоих детей;
- б) работает медленно, иногда опаздывает;
- в) ладит со всеми, подвержена перепадам настроения;
- г) честный, порядочный человек, хотела бы сохранить прежнюю

должность.

2. Колесников Валерий Федорович, 27 лет, окончил Московский коммерческий техникум, учится на вечернем отделении Государственного университета управления, стаж работы на предприятии 2 года:

- а) на иждивении имеет мать;
- б) хороший работник, но иногда опаздывает;
- в) ладит с коллегами, приятен в общении, всегда готов помочь;
- г) хотел бы получить лучшую должность после окончания вуза.

3. Филимонов Георгий Николаевич, 45 лет, образование высшее экономическое, стаж работы на предприятии 5 лет:

- а) на иждивении у него восемнадцатилетний сын, студент;
- б) состояние здоровья отличное;

- в) хороший работник, никогда не опаздывает на работу;
- г) не очень ладит с коллегами;
- д) хотел бы занимать более высокую должность.

4. Колосова Елена Михайловна, 51 год, образование среднее специальное, стаж работы на предприятии 17 лет:

- а) иждивенцев нет, имеет взрослых детей;
- б) состояние здоровья удовлетворительное, иногда бюллетенит (ОРЗ, грипп), но это серьезно не отражается на работе;
- в) хороший работник, но недостаточно инициативна;
- г) коллеги относятся к ней хорошо, приятна в общении;
- д) хотела бы сохранить прежнюю должность.

Все вышеперечисленные работники занимают одинаковую должность – «экономист». Предложите вариант решения проблемы и план его осуществления.

Задание 5. Рассмотрите и сделайте анализ следующих ситуаций.

1. Специалист вашего экономического отдела приносит заявление об увольнении. В процессе беседы выясняется, что при переходе он не получает выигрыша в заработной плате (на новом месте она такая же), но ему будет сложнее добираться на работу. Переговорив с коллегами увольняющегося, вы узнаете, что он уже 5 лет выполняет типовую работу по составлению бизнес-плана предприятия, и неоднократно объявлял, что эта деятельность ему надоела.

Определите, что послужило причиной описанного поведения работника и дайте рекомендации предприятию, если оно хочет удержать данного работника. Дополнительная информация – часть акций предприятия выкуплена иностранцами, сфера деятельности – высокие технологии, большой объем работы связан обработкой информации по охвату клиентов – физических лиц.

2. У вас маленькая фирма (4 человека: директор и три сотрудника), занимающаяся организацией туристических поездок: за рубеж и по России для жителей вашего города и окрестностей и приемом туристов со стороны. Каждое

из этих направлений имеет собственную специфику, поэтому изначально у вас было три менеджера по продажам туров, каждый из которых занимался собственным направлением. Проанализируйте, какой вариант выгоднее предприятию: оставить за каждым из сотрудников узкую специализацию или добиться их полной взаимозаменяемости (прежде чем сделать выбор, рассмотрите плюсы и минусы каждого варианта).

Опишите, как предприятию следует действовать по выбранному вами варианту. Кроме того, определите карьерные перспективы менеджеров по продажам. Если вы считаете, что они практически отсутствуют, предложите варианты роста, которыми данное предприятие может заинтересовать карьерно-ориентированных работников. Имейте в виду, что если такого варианта не будет предложено, фирма столкнется с проблемой высокой текучести кадров.

### *Задания для самостоятельной работы*

Задание 1. В вашей организации каждые полгода кардинально меняются рабочие задания всех сотрудников, что часто требует дополнительного обучения. В вашем отделе 7 человек (вместе с начальником отдела), из которых только трое регулярно проходят обучение в виде тренингов на стороне, остальные должны учиться у прошедших обучение. Определите причины, которые могли бы побудить предприятие к подобной дискриминации. Что вы считаете целесообразным сделать, если вы не входите в эту тройку? А если входите? Обоснуйте ваше мнение.

Задание 2. Структурируйте и представьте в виде схемы формы материально не денежного и нематериального стимулирования работников. Укажите, какие методы мотивационного воздействия на работника используются при активном использовании данных форм руководством организации.

Задание 3. Сделайте обоснование влияния половозрастных характеристик работника на выбор наиболее важных составляющих

социального пакета, обеспечивающих длительное стимулирующее воздействие трудовую отдачу индивида.

Задание 4. Изучите зарубежный опыт формирования гибкого компенсационного пакета, сделайте рекомендации по сферам наиболее эффективного его применения.

Задание 5. Изучите программы участия персонала в собственности (капитале) предприятия, сделайте рекомендации по сферам наиболее эффективного их применения.

Задание 6. Структурируйте и представьте в виде схемы всю совокупность форм долгосрочного стимулирования персонала работников. Укажите, какие методы мотивационного воздействия на работника используются при активном использовании данных форм руководством организации.

Задание 7. Сделайте обоснование влияния характеристик предприятия на выбор программ долгосрочного стимулирования персонала работников, обеспечивающих длительное стимулирующее воздействие трудовую отдачу индивида.

*Контрольная работа в формате письменного тестирования (тема 4)*

1. Возрастающее значение для работодателей не денежных форм материального стимулирования можно объяснить стремлением к:

- а) социальной гармонии;
- б) снижению текучести персонала;
- в) возможностью ухода от налогов;
- г) все ответы верны;
- д) все ответы не верны.

2. Структура базового социального пакета работников предприятия представлена:

а) в положении «Об оплате труда и материального стимулировании рабочих, руководителей, специалистов и служащих»;

б) в отраслевом тарифном соглашении;

в) в коллективном договоре.

3. Социальные льготы и компенсации относятся к:

а) материально денежным формам стимулирования;

б) материально не денежным формам стимулирования;

в) формам нематериального стимулирования.

4. Оплата работодателем транспортных расходов работника относится к:

а) материально денежным формам стимулирования;

б) материально не денежным формам стимулирования;

в) формам нематериального стимулирования.

5. Материально не денежные формы стимулирования персонала предполагают (2 варианта):

а) выплату текущей премии по показателям премирования;

б) подарки к праздникам и юбилейным датам;

в) помощь в оплате расходов на образование;

г) выплату различного рода надбавок.

6. Наибольшей гибкостью в построении систем долгосрочного стимулирования отличаются:

а) мелкие фирмы;

б) средние фирмы;

в) крупные фирмы;

г) размер фирмы не влияет на систему материального стимулирования.

7. В мелких фирмах стимулирование осуществляется в основном за счет:

а) «толстых» пакетов дополнительного внутрифирменного социального страхования;

б) достаточно высокого уровня оплаты труда;

в) хорошего коллектива;

г) участия в собственности.

8. Как свидетельствуют наблюдения социологов, значимость моральных и материальных стимулов для многих уравнивается в следующем возрасте:

- а) к 50 годам;
- б) к 60 годам;
- в) к 20 годам;
- г) к 30 годам.

9. В соотношении материальных и моральных стимулов на большинстве фирм Западной Европы наблюдаются следующие тенденции:

- а) соотношение материального вознаграждения и нематериальных стимулов остаются неизменными;
- б) увеличивается доля материального вознаграждения и сокращается доля нематериальных стимулов;
- в) сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов;

10. Субсидии, выделяемые работодателем на питание работника относятся к:

- а) материально денежным формам стимулирования;
- б) материально не денежным формам стимулирования;
- в) формам нематериального стимулирования.

11. Материально не денежные формы стимулирования персонала предполагают (Исключить лишнее 2 варианта).

- а) выплату заработной платы;
- б) участие в прибылях;
- в) оплату медицинского обследования;
- г) помощь в оплате расходов на образование.

12. Состав и структура социальных льгот и компенсаций для разных работников:

- а) имеет разную по важности значимость;
- б) не имеет существенного значения;
- в) все ответы верны;
- г) все ответы не верны.

13. Подход к предоставлению социальных пакетов, когда относящиеся к одному иерархическому уровню сотрудники имеют право на одинаковые по стоимости и ассортименту наборы соответствующих выплат и услуг, (*выберите наиболее правильное пропущенное словосочетание*) влияние на мотивацию и показатели работы сотрудников.

- а) оказывает слабое;
- б) оказывает сильное;
- в) оказывает прямое;
- г) оказывает косвенное.

14. Если работнику, предоставлен годовой лимит, который он по собственному усмотрению должен распределить среди представленных в перечне социального пакета выплат и услуг.

- а) имеет место стандартный социальный пакет;
- б) имеет место гибкий социальный пакет;
- в) все ответы верны;
- г) все ответы не верны.

15. Основная программа, которая предлагает работникам организации некоторый обязательный минимальный набор выплат и услуг плюс возможность выбора дополнительных услуг или их денежного эквивалента в рамках установленного лимита, носит название:

- а) «комплексные обеды»;
- б) «буфет»;
- в) «кафетерий».

16. Программа (.....) предполагает, что работник имеет право пересмотреть получаемый им на данный момент пакет в сторону увеличения объема наиболее важных для него выплат и услуг (например, стоматологических) за счет сокращения объема других (например, страхования жизни).

- а) «комплексные обеды»;
- б) «буфет»;

в) «кафетерий».

17. Главное достоинство программы (.....) состоит в поддержании баланса между предоставлением работнику свободы выбора, с одной стороны, и – с другой стороны – возможности для работодателя защитить первого от «плохого» выбора.

а) «комплексные обеды»;

б) «буфет»;

в) «кафетерий».

18. Программа «комплексные обеды» предоставляет на выбор сотрудникам несколько пакетов выплат и услуг:

а) примерно одинаковой стоимости, но различных по составу;

б) разной стоимости, но одинаковых по составу;

в) все ответы верны;

г) все ответы не верны.

19. Социальные пакеты, рассчитанные на молодого работника, еще не имеющего семьи, на сотрудника, имеющего детей или других иждивенцев, на сотрудника предпенсионного возраста и т.д., носят название:

а) «комплексные обеды»;

б) «буфет»;

в) «кафетерий».

20. Для молодых сотрудников при выборе социального пакета наиболее важными являются (2 варианта ответа):

а) возможность решения жилищной проблемы;

б) возможность содержания детей в детских дошкольных учреждениях;

в) возможность медицинского обеспечения;

г) возможность негосударственного пенсионного обеспечения.

21. Для работников предпенсионного возраста при выборе социального пакета актуальным становится (исключить лишнее):

а) оздоровительная работа и спорт;

б) медицинское обеспечение;

- в) негосударственное пенсионное обеспечение;
- г) обеспечение служебным транспортом.

22. Для работников возрастной группы 25-35 лет при выборе социального пакета актуальным становится (исключить лишнее 3 варианта ответа):

- а) оздоровительная работа и спорт;
- б) содержание детей в дошкольных учреждениях;
- в) страхование персонала;
- г) негосударственное пенсионное обеспечение;
- д) обеспечение служебным транспортом.

### *Рекомендуемая литература*

1 Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс]: Учеб. пособие / А.П. Егоршин. –3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 378 с. [catalog.php?bookinfo=372816](#))

2 Зайцева, Т. В. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014. – 394 с. – (<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=448498>)

3 Карташова, Л.В. Организационное поведение: Учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 383с. – (<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=376655>)

4 Боковня, А. Е. Мотивация – основа упр. человеческими ресурсами (теор. и практ. формир. мотивир. орг. среды и созд. единой сист. мотив. комп.): Моногр./ А.Е. Боковня – М: НИЦ Инфра-М, 2013-144с. – (<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=392038>)

5 Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: Монография / Кибанов А.Я., Генкин Б.М., Лаврентьева И.В.; Под ред. Кибанов А.Я. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 283 с. – (<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=557119>)

*Учебное издание*

**Ахметова Ирина Анатольевна**

**Лазарчик Аида Игоревна**

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА  
И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА**

**Учебно-методическое пособие**

Подписано в печать 10.12.2018.

Бумага офсетная. Печать цифровая.

Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 3,72.

Уч.-изд. л. 2,26. Тираж 100 экз. Заказ 41/1

Отпечатано с готового оригинал-макета  
в типографии Издательства Казанского университета

420008, г. Казань, ул. Профессора Нужина, 1/37

Тел. (843) 233-73-59, 233-73-28