

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

И.А. АХМЕТОВА, А.И. ЛАЗАРЧИК

ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Учебно-методическое пособие

КАЗАНЬ

2018

УДК 331
ББК 65.011
A95

*Печатается по рекомендации кафедры экономики производства
Института управления, экономики и финансов
Казанского (Приволжского) федерального университета
(протокол № 5 от 15.02.2018)*

Авторы:

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

Рецензент

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

Ахметова И.А.

A95 Организация оплаты и стимулирования труда: учеб.-метод. пособие
/ И.А. Ахметова, А.И. Лазарчик. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2018. –
80 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для проведения семинарских, практических занятий и самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению 080100.62 «Экономика».

УДК 331
ББК 65.011

© Ахметова И.А., Лазарчик А.И., 2018
© Издательство Казанского университета, 2018

Введение

Учебно- методическое пособие предназначено для системного изучения дисциплины «Организация оплаты и стимулирование труда» студентами, обучающимися по направлению «Экономика» (профиль «Профиль Экономика предприятий и организаций»).

Целью дисциплины является обучение студентов теоретическим основам механизма оплаты и стимулирование труда, и практическим навыкам его организации в первичных звеньях экономики.

Формы организации учебного процесса предполагают сочетание лекционных и семинарских занятий с самостоятельной работой студентов. При этом практикуются следующие формы и методы активной работы со студентами:

- опросы-дискуссии на семинарских занятиях;
- проведение интерактивных семинаров;
- решение практических заданий;
- выполнение заданий для самостоятельной работы;
- разбор кейсов и ситуационный анализ;
- тестирование знаний по определенным темам;

Методическая разработка способствует системному изучению дисциплины «Организация оплаты и стимулирование труда» студентами и включает в себя: планы семинарских и интерактивных занятий, контрольные вопросы по изучаемым темам, задания для самостоятельной работы, список необходимой для подготовки к занятиям литературы и источников.

Семинарские и интерактивные занятия проводятся с целью изучения и освоения студентами теоретических вопросов, связанных с реализацией мотивационного процесса в рамках формирования механизма оплаты и стимулирования труда. Уровень усвоения студентами теоретического материала проверяется с помощью устного опроса по основным вопросам темы, ис-

пользования интерактивных технологий и решения задач в рамках практических заданий.

Контрольные вопросы, кейсы 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 рефератов, эссе, контрольных работ, участие во всех активных методах обучения.

Контроль за выполнением самостоятельной работы осуществляется посредством проверки преподавателем письменных работ, устного опроса, а также проведения контрольной работы по вопросам, разрабатываемым преподавателем в рамках предложенных заданий.

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 студента в семестре приведены в программе дисциплины «Организация оплаты и стимулирование труда».

Тема 1. Государственное регулирование оплаты и стимулирования труда (1 занятие)

Семинар в интерактивной форме. «Обучение в парах».

Цель: закрепление и проверка знаний о сущности заработной платы, механизме государственного регулирования оплаты и стимулирования труда, развитие умения высказываться и навыков убеждения, в рамках, предлагаемых к обсуждению вопросов.

Содержание вопросов:

1. По каким направлениям проявляется различие в методологических подходах к формированию цены рабочей силы в различных теориях заработной платы?
2. Каким образом связаны понятия оплата труда и спрос на рабочую силу?
3. Какие задачи решаются при помощи оплаты труда в экономике страны?
4. Каким образом государственная промышленная политика влияет на уровень и динамику оплаты труда?
5. Каким образом следует оценивать абсолютный уровень относительный уровень заработной платы, сложившийся в государстве?
6. По каким критериям можно оценивать относительные размеры заработной платы, сложившейся в стране?
7. Какие задачи решаются при помощи анализа показателя «модальный» уровень заработной платы?
8. Какие проблемы регулирования зарплаты на макро уровне возникают при реализации различных вариантов налоговой политики в странах в условиях кризиса?

9. Каким образом отраслевые тарифные соглашения в РФ влияют на показатели регулирования заработной платы на уровне первичных звеньев экономики?

10. . Какие проблемы государственного регулирования уровня и динамики зарплаты возникают при реализации различных вариантов денежно – кредитной политики?

11. Какие критерии участвуют в формировании минимального размера оплаты труда РФ и почему?

12. Каким образом генеральное тарифное соглашение РФ влияет на показатели регулирования заработной платы на уровне первичных звеньев экономики?

13. Какие проблемы мирохозяйственных связей формируют основные направления модернизации механизма регулирования заработной платы в России?

14. Каким образом государственное регулирование цен влияет на показатели регулирования заработной платы в странах с рыночной экономикой?

15. Каким образом денежно – кредитной политика влияет на показатели регулирования заработной платы в странах с рыночной экономикой ?

Алгоритм действия:

1. Студентам заранее дается список вопросов для подготовки к семинарскому занятию.

2. Студенты формируются в микрогруппы по 2 человека (пары). Каждой паре предлагается вопрос из списка. Дается 1-2 минуты для обдумывания возможных ответов.

2. Преподаватель (или студенты) решают, какая пара будет выражать мысли первой. Обсуждая свои мысли и идеи, пара должна достичь согласия относительно ответа или решения.

3. По истечению времени на обсуждение, каждая пара представляет результаты работы, обменивается своими идеями и аргументами со всеми студентами группы.

4. Студенты из других пар задают вопросы отвечающему, комментируют и дополняют предложенный ответ;

5. Преподаватель регулирует обсуждения, задавая наводящие вопросы, корректируя неправильные ответы (важно, чтобы преподаватель не вмешивался напрямую в ход обсуждения, не навязывал собственную точку зрения);

6. После обсуждения каждого вопроса делаются общие выводы, чтобы логично перейти к обсуждению следующего вопроса (важно вопросы распределить таким образом, чтобы ответы микрогрупп чередовались);

7. После обсуждения всех предложенных вопросов преподаватель подводит итог: оценивает работу каждой микрогруппы, в соответствии с разработанными критериями, выделяет наиболее грамотные и корректные ответы студентов; соотносит цели и задачи данного занятия и результаты, которых удалось добиться.

Задания для самостоятельной работы

1. Изложите в письменном виде содержание конвенций и рекомендаций Международной организации труда по проблеме дискриминации в оплате труда персонала организации.

2. Раскройте и обоснуйте тенденции изменения структуры заработной платы в высокоразвитых странах мира.

Рекомендуемая литература

1. Конвенции и рекомендации Международной организации труда (МОТ), 1919–1990 в 2 т. 2014 [Электронный ресурс] - Режим доступа: - <http://www.mojazarplata.ru>

2. Трудовой кодекс Российской Федерации. Текст с изменениями и дополнениями на 02.04.2014 [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.consultant.ru.

3. О коллективных договорах и соглашениях [Электронный ресурс]: закон РФ от 23 ноября 1995г. [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.consultant.ru.

4. Грязнов А.Я. Основы организации и оплаты труда. - М.: Радуга, 2009. – С. 18 – 23.

5. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие/ под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – С. 181 – 185.

Тема 2. Регулирование оплаты и стимулирования труда в организации (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и содержание функций оплаты труда и стимулирования труда в организации.

2. Принципы организации оплаты и стимулирования труда. Взаимосвязь принципов и функций организации оплаты труда

3. Этапы и элементы организации оплаты труда и стимулирования труда на предприятии.

\

Контрольные вопросы

1. Перечислите функции организации оплаты труда в условиях рыночной экономики.

2. Поясните суть воспроизводственной функции заработной платы и критериев ее оценки в РФ.

3. Поясните суть производственно-долевой функции заработной платы и критериев ее оценки в РФ.

4. . Поясните суть и статусной функции заработной платы и критериев ее оценки в РФ.

5. В чем заключается основное назначение измерительной функции заработной платы?

6. Назовите и обоснуйте принцип организации оплаты труда, который служит объективной основой реализации регулирующей функции заработной платы.

7. Каким образом реализуется влияние принципа учета воздействия рынка труда на общую на уровень и динамику заработной платы работника?

8. Назовите принцип, соблюдение которого гарантирует недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту, национальной принадлежности.

9. Назовите и обоснуйте принцип организации оплаты труда, который служит объективной основой реализации стимулирующей функции заработной платы.

10. Укажите и обоснуйте принцип организации оплаты труда, который служит объективной основой реализации измерительной и производственно – долевого функции заработной платы.

11. Укажите, какой из элементов организации заработной платы стимулирует работников к повышению квалификации.

12. Назовите принципы организации оплаты труда, которые служат объективной основой реализации воспроизводственной функции заработной платы.

13. Дайте разъяснения, какой элемент организации заработной платы стимулирует работников к достижению определенных результатов.

14. Поясните, какой из элементов организации заработной платы стимулирует работников к улучшению использования рабочего времени.

Задания для самостоятельной работы

1. Отрадите в виде схемы взаимосвязи между принципами и функциями заработной платы.
2. Изучите и сформулируйте основные тенденции развития традиционных систем стимулирования труда.
3. Представьте в виде схемы этапы организации оплаты труда и стимулирования труда на предприятии.

Рекомендуемая литература

1. О коллективных договорах и соглашениях [Электронный ресурс]: закон РФ от 23 ноября 1995г. [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.consultant.ru.
2. Грязнов А.Я. Основы организации и оплаты труда. - М.: Радуга, 2009. – С. 29– 33.
3. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие/ под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – С. 188 – 190.
4. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров.- М.: Юрайт, 2014. - С. 85 – 91.

Тема 3. Организация тарифного нормирования оплаты труда

(2 занятия)

Занятие 1

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

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 общероссийского значения?
6. Сколько выпусков включает действующий в настоящее время Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих в РФ?
7. Назовите разделы Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессии рабочих (ЕТКС).
8. Укажите основные сведения, которые излагаются в разделе ЕТКС «Должен знать».
9. Какая информация содержится в разделе ЕТКС «Характеристика работ»?
10. Назовите нормативные документы локального характера, содержащие описание редких, не часто встречающихся работ по профессиям рабочих на предприятиях.
11. Перечислите основные сведения, которые излагаются в разделе ЕТКС «Примеры работ».
12. Назовите объекты тарификации труда на основе ЕТКС.

13. Каким образом при использовании традиционной тарифной системы достигается дифференциация зарплат работников разной квалификации?

Задания для самостоятельной работы

1. На основе изучения конвенций и рекомендаций Международной организации труда (МОТ) по вопросам тарифных условий оплаты труда, сформулируйте основные направления совершенствования тарифного регулирования оплаты труда в РФ.

2. Сделайте сопоставление содержания генерального тарифного соглашения РФ на предмет его соответствия конвенциям и рекомендациям МОТ, используемых в практике тарифного регулирования оплаты труда в зарубежных странах.

Занятие 2

Семинар в интерактивной форме: *«работа в малых группах»*

Цель: закрепление и проверка знаний о тарифных условиях оплаты труда рабочих, развитие навыков проведения формализованных расчетов, общения и взаимодействия в группе, развитие умения высказываться и навыков убеждения, в рамках, предлагаемых к обсуждению вопросов.

Исходная информация для работы в малой группе приведена в таблице 1.

Условие задания.

На предприятии утверждена часовая тарифная ставка I разряда, равная 60 руб. Тарифные сетки и распределение рабочих и работ по ее разрядам по индивидуальным вариантам представлены в таблице 1.

Определить:

1. Диапазон тарифной сетки.

2. Абсолютную и относительную разницу тарифных коэффициентов.
3. Соответствие квалификации рабочих сложности выполняемых ими работ.
4. Среднечасовую тарифную ставку оплаты рабочих и работ.

Таблица 1

Информация к выполнению расчетов

Варианты	Разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
1	2	3	4	5	6	7
Вариант 1						
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,08	1,2	1,35	1,54	1,78
Число рабочих, чел.	-	6	16	13	11	4
Объем работ, нормо - часы	-	1080	3040	1911	3208	2400
	Разряды					
Вариант 2	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,12	1,22	1,36	1,55	1,79
Число рабочих, чел.	-	5	10	17	12	3
Объем работ, нормо - часы	-	920	1960	2510	3524	1813
	Разряды					
Вариант 3	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,13	1,22	1,36	1,55	1,79
Число рабочих, чел.	1	5	17	13	11	3
Объем работ, нормо - часы	107	1082	3053	1913	2910	1820
	Разряды					
Вариант 4	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,09	1,24	1,35	1,54	1,77

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Число рабочих, чел.	1	7	18	14	12	4
Объем работ, нормо - часы	112	1260	3320	2058	3499	2397
	Разряды					
Вариант 5	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,09	1,23	1,36	1,57	1,79

коэф.						
Число рабочих, чел.	1	5	17	15	13	3
Объем работ, нормо - часы	102	1150	3324	2205	3791	1834
Вариант 6	Разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,08	1,2	1,35	1,54	1,78
Число рабочих, чел.	-	6	16	13	11	4
Объем работ, нормо - часы	-	1080	3040	1911	3208	2400
Вариант 7	Разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,14	1,23	1,36	1,56	1,79
Число рабочих, чел.	1	5	18	14	12	4
Объем работ, нормо - часы	114	960	3323	2061	3496	2412
Вариант 8	Разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,16	1,22	1,36	1,57	1,79
Число рабочих, чел.	1	5	17	15	13	3
Объем работ, нормо - часы	109	1150	3323	2206	3795	1837
Вариант 9	Разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,09	1,21	1,35	1,54	1,78
Число рабочих, чел.	-	6	16	13	11	4
Объем работ, нормо - часы	-	1082	3042	1913	3209	2407
Вариант 10	Разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,09	1,23	1,36	1,57	1,79
Число рабочих, чел.	1	5	17	15	13	3
Объем работ, нормо - часы	102	1020	3325	2206	3793	1835
Вариант 11	Разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,09	1,23	1,36	1,56	1,78
Число рабочих, чел.	1	5	17	15	13	3
Объем работ, нормо - часы	100	1023	3328	2208	3797	1836
Вариант 12	Разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,12	1,25	1,37	1,56	1,79

коэф.						
Число рабочих, чел.	-	5	17	15	13	3
Объем работ, нормо - часы	-	1024	3329	2209	3798	1838
Вариант 13	Разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,09	1,23	1,35	1,64	1,77

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Число рабочих, чел.	-	6	10	17	12	3
Объем работ, нормо - часы	-	930	1920	2530	3514	1823
Вариант 14	Разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,09	1,23	1,35	1,64	1,77
Число рабочих, чел.	-	6	10	17	12	3
Объем работ, нормо - часы	-	1802	1920	2530	3514	1824
Вариант 15	Разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты, коэф.	1,0	1,09	1,23	1,35	1,64	1,77
Число рабочих, чел.	-	5	10	17	12	3
Объем работ, нормо - часы	-	930	1923	2532	3515	1825

Проанализируйте данные полученные в результате решения предложенного варианта и ответьте на следующие вопросы:

1. Методика определения среднего тарифного коэффициента и средней тарифной ставки рабочих.

2. Перечислите виды тарифных ставок, используемых на российских предприятиях.

1. Каким образом определяется тарифная ставка первого разряда?

2. Что представляют собой тарифные сетки?

3. Перечислите показатели, которые участвуют в расчете среднего тарифного коэффициента рабочих.

4. Каким образом рассчитывается средний тарифный коэффициент работ?

5. Назовите показатели, которые используются при расчете средней тарифной ставки рабочих.

6. Какие факторы влияют на соотношение тарифных сеток и тарифных ставок по категории рабочих?

7. Поясните, каким образом определяется диапазон тарифной сетки?

8. Каким образом определяется размер индивидуального заработка рабочего любого разряда в условиях тарифной системы?

9. В чем заключаются различия между доплатами и надбавками к тарифным ставкам?

10. Назовите компенсационные и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки) в составе заработной платы.

11. Раскройте структуру надбавок и доплат к тарифным ставкам, не имеющих ограничения по сферам деятельности.

12. Назовите доплаты к тарифным ставкам, имеющие ограничения по сферам деятельности.

13. Перечислите надбавки к тарифным ставкам, имеющие ограничения по сферам деятельности.

Алгоритм действия:

1. Студентам заранее дается список вопросов для подготовки к работе в малых группах, а исходная информация для выполнения расчетного задания – непосредственно на занятии.

2. На занятии студенты формируются в микрогруппы по 2 человека (пары). Каждой паре предлагается задание по варианту из таблицы 1 и вопрос из списка. Дается 40 минут для решения предложенного варианта и обдумывания возможных ответов на вопрос.

2. Преподаватель (или студенты) решают, какая пара будет выражать мысли первой. Обсуждая свои мысли и решение варианта, пара должна достичь согласия относительно ответа.

3. По истечению времени на решение варианта и обсуждение, каждая пара представляет результаты работы, обменивается своими аргументами со всеми студентами группы.

4. Студенты из других пар задают вопросы отвечающему, комментируют и дополняют предложенный ответ;

5. Преподаватель регулирует обсуждения, задавая наводящие вопросы, корректируя неправильные ответы или решения (важно, чтобы преподаватель не вмешивался напрямую в ход обсуждения, не навязывал собственную точку зрения);

6. После обсуждения каждого вопроса необходимо подвести общие выводы и логично перейти к обсуждению следующего вопроса (важно вопросы распределить таким образом, чтобы ответы микрогрупп чередовались);

7. После обсуждения всех предложенных вопросов преподаватель подводит итог: оценивает работу каждой микрогруппы, в соответствии с разработанными критериями, выделяет наиболее грамотные и корректные ответы студентов; соотносит цели и задачи данного занятия и результаты, которых удалось добиться.

Задания для самостоятельной работы

1. Рассчитать средний тарифный коэффициент рабочих-сдельщиков сборного участка, если их средняя часовая тарифная ставка - 84,5 руб., и часовая тарифная ставка 1-го разряда - 58,5 руб.

2. Рассчитать среднюю тарифную ставку рабочих бригады, если их средний тарифный коэффициент равен 1,253. Часовая тарифная ставка 1-го разряда - 60,55 руб.

3. На участке работает 46 чел., из которых 2 разряд имеют 12 рабочих, 3 разряд — 10 рабочих, 4 разряд — 15 рабочих, 5 разряд — 9 рабочих. Тарифный коэффициент 2-го разряда равен 1,088, тарифный коэффициент 3-го раз-

ряда - 1,204, тарифный коэффициент 4-го разряда - 1,204, тарифный коэффициент 5-го разряда - 1,531. Рассчитать средний тарифный коэффициент рабочих участка механического цеха.

4. Определить среднемесячное количество рабочих часов и минимальную часовую ставку первого разряда в январе, если количество рабочих часов в году при 40 – часовой рабочей неделе равно 1750ч. Бюджет прожиточного минимума на январь месяц составляет 8250руб.

Рекомендуемая литература

1. Грязнов А.Я. Основы организации и оплаты труда. - М.: Радуга, 2009. – С. 34 – 43.
2. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие/ под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – С. 193 – 199.
3. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика.- 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – С. 93 – 105.
4. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров.- М.: Юрайт, 2014. - С. 95 – 99.

Тема 4. Формы и системы оплаты труда рабочих (3 занятия)

Занятие 1

Семинар в интерактивной форме: «Ротационные тройки».

Цель: активный анализ пройденного материала, закрепление и проверка знаний о сущности форм и систем оплаты труда рабочих, факторах и условиях их эффективного применения, развитие навыков убеждения, в рамках, предлагаемых к обсуждению вопросов.

Содержание вопросов:

1. Назовите способы начисления заработной платы в условиях простой повременной системы.
2. Факторы, влияющие на размер оплаты труда рабочих
3. Каким образом производится расчет заработной платы при почасовой оплате?
4. Как определяется заработная плата в условиях поденной системы?
5. В каких случаях применяется повременно-премиальная система оплаты труда?
6. Раскройте содержание методов определения сдельных расценок.
7. Каким образом определяется индивидуальный заработок рабочего в условиях косвенно-сдельной системы оплаты труда?
8. Назовите критерии выбора и условия эффективного применения повременной формы оплаты труда
9. Перечислите критерии выбора и условия эффективного применения сдельной формы оплаты.
10. Каким образом определяется величина заработной платы рабочего при использовании сдельно - премиальной системы?
11. В каких отраслях и почему получила особенно широкое распространение повременная форма оплаты труда?
12. Назовите признаки гибких систем оплаты труда.
13. Какие показатели участвуют в определении индивидуального заработка рабочего в условиях бестарифной системы?
14. Обоснуйте, какая система оплаты труда целесообразна при отсутствии количественных показателей выработки продукции в цехе.
15. В каких случаях целесообразно применение сдельно-прогрессивной системы оплаты труда?
16. Перечислите факторы, которые влияют на формирование шкалы прогрессивных доплат в условиях сдельно-прогрессивной системы оплаты труда.

17. Какая система оплаты труда является предпочтительной при отсутствии хорошо поставленного учета отработанного времени?

18. Каким образом определяется индивидуальный заработок рабочего в условиях сдельно-прогрессивной системы оплаты труда?

19. Перечислите сферы применения косвенно - сдельной системы оплаты труда.

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

Алгоритм действия:

1. Студентам группы заранее дается список вопросов для подготовки к семинарскому занятию в интерактивной форме.

2. Студенты формируются в микрогруппы по 3 человека (тройки), которые следует разместить таким образом, чтобы каждая из них видела тройку слева и тройку справа. Вместе все тройки могут образовывать круг.

3. Каждой тройке студентов предлагается вопрос из списка. Дается 3-5 минут для обдумывания возможных ответов.

4. Преподаватель(или студенты) решают, какая тройка будет выражать мысли первой. Обсуждая свои мысли и идеи, тройка должна достичь согласия относительно ответа или решения.

5. По истечению времени на обсуждение, каждая тройка представляет результаты работы, обменивается своими идеями и аргументами со всеми студентами группы.

6. Преподаватель регулирует обсуждения, задавая наводящие вопросы, корректируя неправильные ответы (важно, чтобы преподаватель не вмешивался напрямую в ход обсуждения, не навязывал собственную точку зрения);

7. После обсуждения каждого вопроса необходимо подвести общие выводы и логично перейти к обсуждению следующего вопроса.

8. Перед этим попросить участников рассчитаться от 0 до 2. Участники с номером 1 переходят к следующей тройке по часовой стрелке, участники с номером 2 переходят через две тройки против часовой стрелки.

Участники с номером 0 остаются на месте и являются постоянными членами тройки. Результатом будет полностью новая тройка. Двигать тройками можно столько раз, сколько есть вопросов.

9. Студенты из других троек задают вопросы отвечающему, комментируют и дополняют предложенный ответ

10. После обсуждения всех предложенных вопросов преподаватель подводит итог: оценивает работу каждой тройки, в соответствии с разработанными критериями, выделяет наиболее грамотные и корректные ответы студентов; соотносит цели и задачи данного занятия и результаты, которых удалось добиться.

Задания для самостоятельной работы

1. Изучите системы оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда, сделайте рекомендации по сферам наиболее эффективного их применения.

2. Обоснуйте, почему прямая сдельная система оплаты труда слабо мотивирует рабочего к достижению высоких общих показателей работы цеха, а также повышению качественных показателей работы?

3. Изучите особенности контрактной формы оплаты труда, сделайте рекомендации относительно условий и сфер ее применения.

Занятие 2

Теоретические аспекты темы обсуждены на первом занятии

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 третьего разряда, дневная тарифная ставка которого равна 990руб., в апреле отработал 22 рабочих дня. Определить заработок рабочего за месяц.

Задание 7. Работник, которому установлен месячный оклад 19700 руб., отработал в марте 20 рабочих дней при плановом числе рабочих дней 23. Рассчитать заработок работника за месяц.

Задание 8. 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 9. 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 2.

Таблица 2.

Шкала для определения сдельно – прогрессивных расценок

Показатели	Объем выпуска продукции в процентах к фактическому выпуску			
	Сдача продукции контролеру внутреннего технического контроля после первого предъявления,	100	95-100	90 - 95
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 10. 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 11. 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 %.

Задания для самостоятельной работы

1. При должностном окладе 17600руб. по результатам работы за месяц работнику, согласно действующему положению о премировании полагается премия в размере 30%. Рассчитать заработок работника за месяц.

Занятие 3.

Контрольная работа в формате письменного тестирования по темам 1-4

Примерный вариант контрольной работы

1. Оплата труда работников представляет собой:
 - а) компенсацию работодателем труда наемного работника на предприятии работодателя соответствующую качеству и количеству выполняемой работы;
 - б) компенсацию работодателем труда наемного работника на предприятии работодателя не соответствующую качеству, а соответствующую количеству выполняемой работы;
 - в) компенсацию работником труда работодателя на предприятии соответствующую качеству и количеству выполняемой работы;

2. Абсолютный уровень заработной платы, сложившийся в государстве следует оценивать по ее:
 - а) реальной величине;
 - б) номинальной величине.
 - в) все ответы верны;
 - г) все ответы не верны.

3. Модальный уровень заработной платы, сложившийся в государстве (Исключите лишнее).
 - а) определяет динамику развития экономики;
 - б) формирует платежеспособный спрос населения;
 - в) формирует объем совокупных расходов населения;
 - г) все ответы верны;
 - д) все ответы не верны.

4. Государственное регулирование оплаты труда включает (Исключите лишнее):
- а) законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда в РФ;
 - б) установление районных коэффициентов и процентов надбавок;
 - в) государственное регулирование доходов физических лиц.
 - г) государственное регулирование доплат и надбавок за профессиональное мастерство.
5. Государственная политика должна быть направлена на повышение покупательной способности заработной платы (2 ответа):
- а) низкооплачиваемых категорий;
 - б) тех, кто получает среднюю зарплату;
 - в) тех, кто получает высокую зарплату;
 - г) тех, кто работает на гос службе.
6. Уровень заработной платы во внебюджетной сфере зависит от:
- а) динамики минимального размера оплаты труда;
 - б) объема госзаказов;
 - в) промышленной, налоговой и денежно-кредитной политики;
 - г) все ответы верны;
 - д) нет верного ответа.
7. Система территориального регулирования зарплаты включает в себя (Исключите лишнее):
- а) районные коэффициенты к зарплате;
 - б) районные надбавки к зарплате;
 - в) процентные надбавки к зарплате за интенсивность труда;
 - г) коэффициенты к зарплате за безводность и пустынность местности;
8. Привязку минимальной заработной платы к условиям жизни на территориях с трудными для проживания и работы природно-климатическими условиями государство регулирует через:
- а) районные коэффициенты;
 - б) районные надбавки;
 - в) нет верного ответа.
9. В первую очередь недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту, национальной принадлежности гарантирует соблюдение принципа:
- а) дифференциации в оплате труда
 - б) равной оплаты за равный труд
 - в) материальной заинтересованности в повышении эффективности труда.

10. Принцип дифференциации оплаты труда в первую очередь обеспечивается:

- а) нормированием труда;
- б) установлением минимального размера заработной платы;
- в) тарифной системой.

11. Соблюдение принципа (.....) создает материальную заинтересованность в повышении профессиональной квалификации, вызывает ощущение справедливости за проявленные трудовые усилия

- а) опережения роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы
- б) равной оплаты за равный труд
- в) учета воздействия рынка труда

12. Реализация стимулирующей функции заработной платы осуществляется руководством фирмы через (2 варианта ответа).

- а) системы оплаты труда, основанные на оценке результатов труда
- б) взаимосвязь размера фонда оплаты труда с эффективностью деятельности фирмы.
- в) формирование гибкого социального пакета
- г) повышение минимального размера оплаты труда на фирме

13. Воздействует на соотношение между спросом и предложением рабочей силы, на формирование персонала (численности работников и профессионально - квалификационного состава) и степень его занятости (.....). функция заработной платы.

- а) стимулирующая;
- б) ресурсно-разместительная;
- в) регулирующая
- г) производственно – долевая

14. Организация заработной платы строится, на основе трех взаимосвязанных элементов (исключите лишнее) (3 варианта):

- а) трудоемкости технологических операций, узлов, изделий
- б) тарифной системы
- в) технического уровня производства
- г) нормирования труда;
- д) платежеспособного спроса на продукцию
- е) форм и систем заработной платы.

15. Стимулирование работников в улучшении использования рабочего времени достигается при помощи:

- а) нормирования труда
- б) тарифной системы
- в) форм и систем оплаты труда.

16. Стимулирование работников в достижении определенных результатов обеспечивается действующей на предприятии:

- а) тарифной системы
- б) форм и систем оплаты труда
- в) системы нормирования труда.

17. Стимулирование заинтересованности в повышении квалификации труда создается при помощи:

- а) нормирования труда;
- б) тарифной системы;
- в) форм и систем заработной платы;
- г) все вышеперечисленное верно;
- д) все вышеперечисленное неверно.

18. Государственную социальную гарантию обеспечения воспроизводства рабочей силы на предприятии, в соответствии с которой не допускается, чтобы низшего разряда и минимальные оклады были бы меньше установленного государством минимального размера оплаты труда выполняет:

- а) генеральное тарифное соглашение
- б) отраслевое тарифное соглашение
- в) тарифное нормирование
- г) формы и системы заработной платы.

19. Важнейшими составными элементами тарифных условий оплаты труда являются (Исключить лишнее):

- а) тарифно-квалификационные справочники;
- б) минимальные тарифные ставки низшего разряда для оплаты труда рабочих
- в) минимальные оклады для специалистов и служащих;
- г) тарифные сетки для установления ставок оплаты труда;
- д) схемы должностных окладов для дифференциации оплаты труда в зависимости от его сложности, квалификации работника, стажа работы по данной специальности;
- г) доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам в зависимости от условий труда, его интенсивности, режимов рабочего времени и др. условий трудовой деятельности.
- е) доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам, зависящие от результатов труда.

20. Необходимые знания о свойствах предметов труда, технологических и конструктивных особенностях орудий труда, последовательности и стадиях ведения технологического процесса, технической и технологической документации приводятся в разделе:

- а) «Примеры работ»
- б) «Характеристика работ»
- в) «Должен знать»
- г) «Должен уметь».

21. Тарифная ставка — это:

- а) вознаграждение за работу, выполненную в экстремальных условиях;
- б) размер оплаты за единицу выполненной работы (изготовленной продукции);
- в) фиксированный размер денежной оплаты за единицу времени;
- г) вознаграждение, связанное с распределением части прибыли предприятия.

22. Тарифно-квалификационные характеристики, приведенные в ЕТКС, содержат описание только (.....) по профессиям рабочих (варианта ответа).

- а) основных работ
- б) наиболее часто встречающихся работ
- в) подавляющего большинства работ
- г) всей совокупности имеющихся работ.

23. Рассчитать среднюю тарифную ставку рабочих бригады, если их средний тарифный коэффициент равен 1,305, часовая тарифная ставка 1-го разряда равна 45,45 руб.

- а) 39,652 руб
- б) 49,312 руб
- в) 59,312 руб
- г) 69,652 руб

24. Определить среднемесячное количество рабочих часов (СРч) и минимальную часовую тарифную ставку в январе (Тст), если количество рабочих часов в году при 40 – часовой рабочей неделе равно 1926ч. Бюджет прожиточного минимума на январь месяц составляет 4600руб. (Результаты округлять с точностью до десятых)

- а) СРч= 166,5 и Тст =35,6,
- б) СРч= 164,5 и Тст =31,6,
- в) СРч= 160,5 и Тст =28,6
- г) СРч= 168,5 и Тст =39,6

25. Рассчитать средний тарифный коэффициент рабочих участка механического цеха. На участке работает 46 чел, из которых 2 разряд имеют 12 рабо-

чих, 3 разряд — 10 рабочих, 4 разряд — 15 рабочих, 5 разряд — 9 рабочих. Тарифный коэффициент 2-го разряда равен 1,088, тарифный коэффициент 3-го разряда равен 1,204, тарифный коэффициент 4-го разряда равен 1,204, тарифный коэффициент 5-го разряда равен 1,531.

- а) 2,185
- б) 1,285
- в) 3,185
- г) 4,185.

26. Суммарная трудоемкость работ, выполняемых в течение месяца бригадой из 15 чел., составляет 2700 н/ч. При этом 700 н/ч приходится на работы 2 разряда; 650 н/ч — на работы 3 разряда; 510 н/ч — на работы 4 разряда и 340 н/ч — на работы 5 разряда. Рассчитать средний тарифный разряд работ, выполняемых бригадой.

- а) 5,62
- б) 4,62
- в) 2,62
- г) 3,62

27. Формы и системы оплаты рабочих позволяют установить:

- а) размер оплаты труда единицу рабочего времени
- б) затраты времени за единицу объема работ
- в) взаимосвязь между затратами труда и размером вознаграждения.

28. Формы и системы оплаты рабочих позволяют установить:

- а) размер оплаты труда единицу рабочего времени
- б) затраты времени за единицу объема работ
- в) взаимосвязь между затратами труда и размером вознаграждения.

29. Учет психологических и экономических факторов, оказывающих влияние на формирование мотивационного ядра работника органично реализуется в:

- а) сдельно-премиальной системе
- б) повременно-премиальной системе
- в). все ответы неверны

30. При почасовой оплате расчет заработной платы производится исходя из

- а) дневной тарифной ставки работника и фактического количества отработанных им часов за расчетный период
- б) часовой тарифной ставки работника и фактического количества отработанных им часов за расчетный период
- в) часовой тарифной ставки работника и фактического количества отработанных дней за расчетный период.

31. При поденной системе заработную плату рассчитывают на основе:
- а) часовой тарифной ставки работника и фактического количества отработанных им часов за расчетный период
 - б) дневной тарифной ставки и фактического количества отработанных часов в течение смены.
 - в) дневной тарифной ставки и фактического количества отработанных дней (смен).
32. При месячной оплате расчет заработной платы осуществляется исходя из:
- а) твердых ставок (окладов) за месяц,
 - б) числа рабочих дней, предусмотренных графиком работы за месяц
 - в) числа рабочих дней, фактически отработанных в данном месяце.
 - г) все ответы верны
 - д) все ответы неверны.
33. Размер индивидуального заработка рабочего любого разряда определяется:
- а) умножение тарифной ставки 1 разряда на межразрядный коэффициент;
 - б) умножение тарифной ставки 1 разряда на соответствующий коэффициент;
 - в) умножение тарифной ставки 1 разряда на диапазон тарифной сетки.
34. Доплата за интенсивность труда и надбавка за совмещение профессий (.....) в расчет дополнительной заработной платы по повременно-премиальной системе.
- а) включаются
 - б) не включаются
 - в). все ответы верны
 - г). все ответы неверны.
35. Если размер заработка рабочего ставится в зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков, то можно утверждать, что применяется:
- а) сдельно-премиальная система оплаты труда
 - б) косвенно-сдельная система оплаты труда
 - в) сдельно-прогрессивная система оплаты труда.
36. Рассчитать месячную заработную плату рабочего-сдельщика 4 разряда, который выполняет работу 4 разряда и которому установлена сменная норма выра-

ботки 40 деталей. В месяце 22 рабочих дня. Часовая тарифная ставка 4-го разряда 45,5 руб. (полученный ответ округлить до целого числа).

- а) 7500 руб;
- б) 8000 руб;
- в) 8500 руб
- г) 9000 руб.

37. В условиях аккордной оплаты труда премии рабочим, как правило, выплачиваются:

- а) за сокращение сроков выполнения аккордного задания;
- б) перевыполнение аккордного задания;
- в) за отработанное время.
- г) совмещение профессий.

38. Работник, которому установлен месячный оклад 14000, отработал в мае месяце 20 рабочих дней, при плановом числе рабочих дней 23. Рассчитать заработную плату работника за месяц.

- а) 11174руб;
- б) 12174 руб;
- в) 13174руб
- г) 15174руб.

39. Сдельная форма оплаты труда не целесообразна при:

- а) необходимости стимулирования увеличения выпуска продукции;
- б) возможности точного измерения количества произведенной продукции;
- в) высоких требованиях к качеству работ.

40. Токарь-сдельщик 4 разряда изготовил за месяц 1420 изделий. $T_{шт} = 3,5$ мин. Часовая тарифная ставка 4-го разряда - 45,5 руб. Рассчитать сдельную расценку.

- а) 3,6 руб;
- б) 2,6 руб;
- в) 4,6 руб
- г) 5,6 руб.

41. Необходимо в течение короткого времени резко увеличить производство продукции. В этом случае наиболее целесообразной формой вознаграждения работников будет:

- а) повременная оплата труда;
- б) сдельная оплата труда;
- в) процент от прибыли;

- г) процент от суммы реализованного товара;
- д) сдельно-прогрессивная оплата труда.

42. Наладчик 5 разряда, труд которого оплачивается по косвенной сдельной системе, обслуживает поточную линию. Часовая тарифная ставка наладчика 27,50 руб. Месячный фонд рабочего времени — 176 ч. На каждом из обслуживаемых станков установлена месячная норма выработки 1500 деталей. Рассчитать сдельную расценку.

- а) 2,2 руб;
- б) 3,2 руб;
- в) 4,2 руб
- г) 5,2 руб.

43. Если на предприятии используются научно-обоснованные нормы труда, осуществляется правильная тарификация работ в соответствии с требованиями тарифно-квалификационного справочника, то целесообразно применение:

- а) сдельной формы оплаты труда
- б) повременной формы оплаты труда

44. Если на предприятии рабочий не может оказывать непосредственного влияния на увеличение выпуска продукции (конвейерное и аппаратурное производство), то целесообразно применение:

- а) сдельной формы оплаты труда
- б) повременной формы оплаты труда

45. Токарь-сдельщик 3 разряда изготовил за месяц 1420 изделий. $T_{шт} = 8,5$ мин. Часовая тарифная ставка 4-го разряда - 35,5 руб. Рассчитать месячную заработную плату рабочего

- а) 9100 руб;
- б) 6100 руб;
- в) 8100 руб
- г) 7141 руб.

46. Развитие гибких систем оплаты труда связано с необходимостью усиления (пропущенное слово) функции заработной платы.

- а) воспроизводственной;
- б) статусной;
- в) стимулирующей;
- г) регулирующей.

47. Для гибких систем оплаты труда следующий признак не характерен:

- а) основой ее формирования является отказ от гарантированных размеров заработной платы;
- б) основой ее формирования является картотека работ, с учетом их сложности и значимости для данного предприятия;
- в) основой ее формирования является снижение удельного веса доплат, надбавок, премий в общей величине заработка.

48. Гибкая бестарифная система предполагает:

- а) отказ от гарантированных тарифных ставок;
- б) увязку индивидуальной заработной платы с результатами работы коллектива в целом;
- в) все ответы верны;
- г) все ответы не верны.

49. Коэффициент квалификационного уровня в сравнении с тарифным разрядом может:

- а) реально повышаться в течение всей трудовой жизни;
- б) реально повышаться до 35–40 лет;
- в) все ответы верны;
- г) все ответы не верны.

50. Коэффициент трудового участия в бестарифной системе оценивает (исключить лишнее) (2 варианта ответа):

- а) стаж работы;
- б) квалификацию;
- г) результаты труда работника;
- д) степень решения задач, стоящих перед работником.

Студенты в письменном виде выполняют один из трех вариантов контрольной работы. После проверки ответов преподаватель подводит итог: оценивает работу студентов, в соответствии с разработанными критериями.

Задания для самостоятельной работы

1. Обоснуйте в виде эссе, почему в сборочном производстве производственных отраслей достаточно широкое распространение получила сдельная форма оплаты труда.

2. Обоснуйте в виде эссе, почему в химической и нефтеперерабатывающей промышленности широкое распространение получила повременная оплата труда.

3. Изучите зарубежный опыт организации оплаты труда рабочих, основанный на «участии в прибылях» и сделайте в виде реферата анализ возможностей его эффективного применения на российских предприятиях.

Рекомендуемая литература

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика.- 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – С. 106 – 109.

2. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров.- М.: Юрайт, 2014. - С. 100 – 107.

3. Иванов Ю.В. Современные методы организации и оплаты труда . - М.: Горячая линия бухгалтера, 2009. - С. 67 – 85.

Тема 5. Стимулирование трудовой деятельности на основе премирования (2 занятия)

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Теоретические основы организации материального стимулирования.
2. Характеристика систем стимулирования на предприятиях.
3. Основные элементы организации премиальных систем на предприятии.

Контрольные вопросы

1. Поясните взаимосвязь принципов и функций материального стимулирования.

2. В чем заключается суть показателей премирования?
3. Поясните, каким образом масштаб фирмы влияет на соотношение материальных и нематериальных форм стимулирования персонала.
4. От каких факторов зависят формы и размеры премирования?
5. Перечислите требования к показателям премирования на предприятиях
6. Перечислите требования к условиям премирования на предприятиях.
7. Назовите основные показатели, используемые в системе текущего премирования руководителей, специалистов.
8. Укажите основные показатели, используемые в системе единовременного премирования рабочих, руководителей и специалистов.
9. Перечислите основные преимущества поощрительной системы, построенной на базе ключевых показателей эффективности – KPI (Key performance indicators).

Практические задания

Задание 1. 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 2. 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 3. Определить допустимый размер премирования рабочих за каждый процент перевыполнения плана, если плановая выработка одного ра-

бочего - 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 4. На швейном предприятии положением о премировании руководителей 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 5. 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 6. 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 7. 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 8. 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 наданный листок нетрудоспособности на 5 дней, один из которых – предпраздничный. Из фонда материального поощрения экономисту

начислена премия в размере 20% фактического заработка. Рассчитать месячную заработную плату экономисту.

Задание 9. 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 10. Для расчета индивидуального заработка повременно оплачиваемых работников на примере мастера швейного потока, используются следующие исходные параметры: должностной оклад 9250 рублей, выполнение плана за 25 рабочих 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 11. 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.

Занятие 2. Семинар в интерактивной форме: решение кейса «От оптимизации к стимулированию»

Цель: активный анализ пройденного материала, закрепление и проверка знаний о структуре факторах формирования системы стимулирова-

ния в организации, развитие навыков аналитического мышления, обобщения информации, способности к научному обоснованию выводов и рекомендаций в рамках, предлагаемых в кейсе вопросов.

Кейс «От оптимизации к стимулированию»

В результате поглощения один из старейших российский машиностроительных заводов России поменял владельца и вошел в состав крупного промышленного холдинга. На предприятие был назначен новый Генеральный директор, которому предстояло в короткие сроки решить целый ряд стратегических задач. Генеральный директор принял решение оптимизировать систему оплаты труда и снизить затраты в этой области.

Перед руководителем кадровой службы была поставлена задача – оптимизировать фонд оплаты труда на всех уровнях, начиная с менеджеров среднего звена и заканчивая производственными работниками. Кадровая служба разработала программу действий, направленную на снижение фонда оплаты труда:

1. Все сотрудники были разделены на несколько иерархических уровней.
2. Был выполнен аналитический обзор рынка труда, на основании чего для каждого уровня была установлена «вилка» должностных окладов.
3. Размеры премий, которые получают сотрудники были строго привязаны к результатам их труда.

Данная программа сначала обсуждалась на Правлении предприятия, а после на Совете Директоров. В обоих случаях предлагаемая программа встретила массу вопросов и возражений, многие менеджеры горячо высказывались против планируемых нововведений, однако Генеральный директор был уверен в необходимости реформ и настоял на утверждении новой системы оплаты труда. Через полгода с момента внедрения на предприятии новых методов стимулирования труда, Генеральный директор запросил у руководи-

теля службы по кадрам отчет о полученных результатах. Данные из отчета стали для него неприятным сюрпризом. За последние 6 месяцев с завода уволилась целая группа ключевых ведущих специалистов и младших менеджеров. Общий психологический климат в коллективе также заметно ухудшился: люди жаловались на несправедливость менеджеров в оценке их результатов и постоянное изменение требований к их работе.

Но, самым удивительным для Генерального директора стало то, что общие расходы на оплату труда на предприятии за истекшие пол года не только не сократились, но даже незначительно возросли.

Внимательно изучив структуру затрат на персонал, Генеральный директор увидел, что с момента старта проекта она существенно изменилась. Если раньше львиную долю расходов составляли фиксированные выплаты — зарплаты и надбавки, а премия являлась незначительной частью дохода сотрудников, то в результате внедрения новой системы премирования и соотношения базовых окладов с рынком труда соотношение постоянной и переменной части дохода для большинства категорий персонала изменилось до уровня: 60% — оклад, 40% — премия. Причем премию получали практически все сотрудники предприятия.

Генеральный директор собрал экстренное совещание, на котором потребовал объяснений сложившейся ситуации у службы персонала и руководителей подразделений. На совещании многие менеджеры напрямую признались, что в ходе реформы оплаты труда они сознательно начали завышать сотрудникам премии, чтобы сохранить их доходы на прежнем уровне и не вступать в споры относительно того, кто как работал и сколько получил. Тем самым они стремились удерживать наиболее ценные кадры, что, впрочем, тоже удавалось далеко не всегда. Совещание закончилось взаимными обвинениями менеджеров и специалистов по кадрам и поставило в тупик Генерального директора предприятия.

Ознакомившись с кейсом, выполните следующие задания:

1. В чем состоят причины неуспеха внедрения на заводе новой системы стимулирования.

2. Какую программу оптимизации стимулирования труда Вы бы предложили на месте Заместителя гендиректора по кадрам, получив аналогичное поручение?

3. Какие меры можно предпринять в сложившейся ситуации, чтобы получить заметный позитивный эффект в течение ближайших трех месяцев?

Этапы работы с кейсом

1. Этап введения в изучаемую проблему

Кейсы могут быть предоставлены каждому (студенту за день до занятия 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 прорекламирровать, 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).

Задания для самостоятельной работы

1. Сформулируйте объективные предпосылки разработки премиальных систем на основе ключевых показателей эффективности – KPI

2. Опишите методологию стимулирования руководителя отдела маркетинга на основе показателей KPI.

3. Условие задания. На машиностроительном предприятии рабочий станочник 5-го разряда работает в режиме 40-часовой рабочей недели в условиях сдельной формы оплаты труда. В течение месяца он выполнял задание по обработке трех деталей.

Согласно Положению о премировании, действующему на предприятии, по результатам работы за месяц рабочему станочнику, предусмотрен размер премии - 40 % к тарифной части заработка, надбавки за профессиональное мастерство - 20 %, за совмещение профессии наладчика за 10 рабочих дней в размере 30 % от тарифной ставки. Тарифные ставки, распределение рабочих по разрядам выполняемых работ, количество часов, отработанных за месяц рабочим, объем изготовленной продукции по индивидуальным вариантам представлены в приложении 2.

На основании приведенной информации рассчитайте за месяц:

1. Размер сдельного заработка работника;
2. Размер премиальных и стимулирующих выплат работнику;
3. Общий размер заработной платы работника;
2. Удельный вес тарифной части заработка работника;
3. Процент (уровень) выполнения норм выработки.

4. На основе результатов, полученных в ходе выполнения расчетов в пунктах 1- 3, обоснуйте стимулирующее воздействие тарифного нормирования на общую величину заработной платы работника.

Рекомендуемая литература

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика.- 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – С. 114 – 119.
2. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров.- М.: Юрайт, 2014. - С. 123 – 127.
3. Иванов Ю.В. Современные методы организации и оплаты труда . - М.: Горячая линия бухгалтера, 2009. - С. 112 –116.
4. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие /Под ред. А.П.Егоршина.- 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.- (<http://znanium.com/bookread.php?book=255795>). . - С. 116 –110.

Тема 6. Формы оплаты и стимулирования труда руководителей, специалистов и служащих (Изятие)

Занятие 1 Семинар в интерактивной форме: решение кейса «Мотивация управленческого звена на производстве»

Цель: активный анализ пройденного материала, закрепление и проверка знаний о структуре факторах формирования форм оплаты и стимулирования труда руководителей, специалистов и служащих в условиях структурных преобразований, развитие навыков аналитического мышления, обобщения информации, способности к научному обоснованию выводов и рекомендаций в рамках, предлагаемых в кейсе вопросов.

Кейс «Мотивация управленческого звена на производстве»

Характеристика организации. Компания ЗАО «ЗТПК».

Профиль деятельности – крупный производитель металлических труб и труб с полимерным покрытием различного диаметра.

Основные клиенты завода – предприятия нефтяной и газовой отрасли, часть продукции идет на экспорт.

Численность персонала – 6000 человек.

Срок существования компании – 40 лет.

Общая ситуация

Два года назад завод сменил собственника и вошел в состав крупного холдинга национального масштаба. В качестве программы развития был составлен бизнес-план, оптимистично воспринятый и руководством завода, и остальными работниками. Новый собственник деликатно обошелся с кадрами предшественника, замене подверглась только большая часть аппарата управления. На ключевые посты в управленческой команде холдинг пригласил столичных специалистов.

Благодаря инвестициям нового собственника на заводе началась давно запланированная модернизация оборудования и внедрение современных технологий производства. Кроме того, новое руководство завода большое внимание уделило внедрению корпоративных стандартов холдинга. Также была существенно изменена структура управления. Генеральному директору были подчинены заместители: по экономике и финансам, по коммерческим вопросам, по производству, по общим вопросам. Заместителям подчинены директора по направлениям (например, заместителю по общим вопросам подчинены административный директор, директор по персоналу, директор по социальным вопросам). А директорам в свою очередь подчинены начальники управлений (например, административному директору подчинены начальник управления АХО, начальник управления безопасности, начальник управления делами, начальник транспортного управления).

Внедрение изменений происходило мягко, с учетом местной специфики. Принятые регламенты учитывались при введении новых процедур, многие производственные процессы, доказавшие свою эффективность, остались без изменений. К мнению авторитетных сотрудников завода прислушивались. Кроме того, был сохранен основной состав персонала и проводилось информирование сотрудников о программе развития завода. В итоге измене-

ния были восприняты вполне оптимистично и прошли при поддержке коллектива завода и отраслевого профессионального союза работников. Большинство изменений вскоре дали положительные результаты: появились первые успехи, заметно улучшилось качество производимой продукции.

Однако управляющая компания осталась недовольна работой столичной команды топ-менеджеров. К назначенным срокам завод не вышел на плановые показатели по прибыли. Многочисленные директивы и циркуляры из столицы не достигают своей цели, выездные и местные совещания по увеличению эффективности труда не приносят ожидаемого результата. Проведенный привлеченными специалистами анализ ситуации подтвердил мнение управляющей компании о том, что новое руководство завода недостаточно эффективно. Несмотря на то, что наметились положительные тенденции в развитии и налицо успехи, идет существенное отставание от сроков реализации бизнес-плана, хотя в свое время он был принят столичной командой безоговорочно и с энтузиазмом. Кроме того, бизнес-план основательно «трещит по швам» – расходы растут сверх запланированного.

При этом существенную долю этих расходов составляют зарплаты самих столичных управленцев. Дважды в месяц они получают значительные фиксированные суммы вознаграждения. Размер зарплат чрезмерно высок не только по местным меркам, но и превышает уровень, которого бы эти работники могли достичь в столице. Несоразмерность размера оплаты «варягов» вносимому ими вкладу отмечается местными управленцами (главным образом техническими специалистами), что ведет к напряженности внутри управленческой команды.

Оценив ситуацию, управляющая компания пришла к выводу, что ныне действующая система оплаты труда руководителей высшего звена управления неэффективна. Поэтому принято решение о ее реформировании. Необходимо разработать новую систему оплаты труда, которая будет стимулировать управленческое звено завода на достижение проектных целей в уста-

новленные бизнес-планом сроки, для выполнения основных, прежде всего экономических, показателей. Однако у управляющей компании существуют опасения, что в результате изменения системы оплаты труда холдинг может потерять ценных сотрудников, доказавших за два года свою эффективность, а также лояльность к управляющей компании. Поэтому важно сочетать ориентированность новой системы оплаты на достижение целей бизнес-плана с учетом персональной мотивации и достижений ключевых сотрудников управленческого звена. Естественно, внедрение новой системы должно учитывать все необходимые процедуры и ограничения Трудового кодекса.

Ознакомившись с кейсом, выполните следующие задания:

1. Представьте, что Вы директор по персоналу управляющей компании. В вашем распоряжении всего один-два месяца до начала официальной процедуры изменения условий трудовых договоров для управленцев завода (начальников управлений, директоров по направлениям и заместителей генерального директора).

2. Выявите и сформулируйте проблемы в области мотивации топ-менеджеров.

3. Предложите систему оплаты труда (схему и критерии, элементы) для руководителей завода всех перечисленных уровней.

4. Опишите этапы внедрения системы оплаты труда.

5. Опишите план своих действий по разработке и внедрению новой системы мотивации для руководителей с указанием процедур, методов, которые вы будете использовать на каждом этапе, ориентировочные сроки, необходимые ресурсы и т. д.

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.

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

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

7. 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).

Задания для самостоятельной работы

1. На основе изучения нормативно – правовой базы сформулируйте и изложите в письменном виде не менее 13-ти нерешенных вопросов оплаты и стимулирования труда руководителей, специалистов и служащих бюджетной сферы, которые могут быть использованы для разработки «Анкеты эксперта в области оплаты труда персонала» и проведения соответствующего социологического исследования.

2. Изучите зарубежный опыт организации оплаты труда работников бюджетной сферы, и сделайте анализ возможностей его эффективного применения в рамках НСОТ бюджетной сферы в РФ.

Рекомендуемая литература

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Текст с изменениями и дополнениями на 02.04.2014 [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.consultant.ru.
2. О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений Постановление Правительства РФ № 583 от 5 августа 2008г.] -[Электронный ресурс]: Режим доступа: www.consultant.ru.
3. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие/ под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Проспект, 2012. -С.324 – 327.
4. Конопляник Т.М. Оплата труда в бюджетных организациях : учеб.-практ. пособие / Т.М. Конопляник, И.В.Морозова. - М. : КноРус, 2009. - С.120 - 125.

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Особенности организации тарифного нормирования труда на основе разработки многоуровневых тарифных систем.
2. Классификация подходов к построению многоуровневых тарифных систем в организации оплаты и стимулирования труда руководителей, специалистов и служащих.
3. Методы оценки работ/должностей/профессий при построении многоуровневых тарифных систем оплаты труда руководителей, специалистов и служащих.

4. Нормативно – правовое обеспечение формирования оклада денежного содержания, компенсационных выплат и выплат стимулирующего характера государственных служащих.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой многоуровневая тарифная система?
2. Перечислите цели внедрения многоуровневой тарифной системы в организациях.
3. Каким образом масштаб предприятия влияет на целесообразность внедрения многоуровневой тарифной системы?
4. Назовите преимущества и недостатки в применении нечисловых методов оценки работ /должностей/ профессий при построении многоуровневой тарифной системы.
5. Назовите особенности организации тарифного нормирования труда на основе разработки многоуровневой системы.
6. Укажите перспективные направления развития многоуровневой системы в оплате труда персонала предприятия.
7. Раскройте преимущества и недостатки в применении числовых методов оценки работ /должностей/ профессий при построении многоуровневой тарифной системы оплаты труда.
8. В чем заключается суть способа ранжирования оценки работ при построении многоуровневой тарифной системы оплаты труда?
9. Раскройте метод классификации оценки работ при построении многоуровневой тарифной системы оплаты труда.
10. В чем состоит содержание категоризации оценки работ при построении многоуровневой тарифной системы оплаты труда?
11. Назовите, какой метод оценки работ применяется при разработке многоуровневой тарифной системы оплаты труда, если оценка работы производится использованием балльно - факторной матрицы.

12. Перечислите критерии дифференциации размеров окладов по различным должностным группам государственных служащих.

13. Из каких элементов состоит оклад месячного денежного содержания государственного служащего?

14. Кому из государственных служащих выплачивается в обязательном порядке компенсация за сложность и напряженность работы?

15. В каком размере государственным служащим, занимающим высшие и главные должности, а также иные должности с ненормированным рабочим днем выплачивается компенсация за сложность и напряженность работы?

Задания для самостоятельной работы

1. Изучите и структурируйте особенности методов оценки профильных компетенций, реализуемых в организации оплаты труда персонала на зарубежных предприятиях.

2. Изложите в письменном виде методические подходы к формированию оклада денежного содержания, компенсационных выплат и выплат стимулирующего характера государственным служащим.

Рекомендуемая литература

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. Текст с изменениями и дополнениями на 02.04.2014 [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.consultant.ru.

2. О системе государственной службы Российской Федерации [Электронный ресурс]: закон РФ от 27.05.2003 года N 58 - Режим доступа: www.consultant.ru.

3. Калина А.В. Организация оплаты труда в условиях рынка (аспект эффективности): Учебно-методическое пособие.- К.: МАУП, 2013. - С. 223 – 227.

4. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие /Под ред. А.П.Егоршина.- 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.- (<http://znanium.com/bookread.php?book=255795>). - С. 220 – 244.

5. Экономика труда: Учебник/ под ред. И.А.Дубровина, А.С. Каменского. – М.: Дашков и К, 2012. - (<http://znanium.com/bookread.php?Book=321679>). - С. 326 – 329.

Тема 7. Формирование фонда заработной платы в организации (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Фонд заработной платы на предприятии, его функции и структура.
2. Методы планирования средств на оплату труда на предприятии.
3. Методы формирования средств на оплату труда по подразделениям предприятия.

Практические задания

Задание 1. На предприятии 1240 рабочих - сдельщиков. Их средняя часовая тарифная ставка равна 47,40р. Бюджет рабочего времени одного сдельщика равен 1750 часов. Выполнение норм – 116%. Определить тарифный фонд заработной платы рабочих – сдельщиков.

Задание 2. На предприятии имеется 250 рабочих - повременщиков, средняя часовая тарифная ставка которых, составляет 44,5 р. Определить тарифный фонд заработной платы рабочих - повременщиков.

Задание 3. На хлебозаводе имеются 250 рабочих-повременщиков, работающих в нормальных условиях труда. Из них 150 имеют средний тарифный разряд 3,47 и труд их оплачивается по дневным тарифным ставкам, а 100 имеют средний разряд 2,85 и оплачиваются по часовым ставкам. Число рабо-

чих дней в году - 230, число рабочих часов - 1800. Определить годовой фонд заработной платы.

Задание 4. Фонд заработной платы ППП за каждый процент перевыполнения плана по выпуску продукции увеличивается на 0,8%. Предприятие при плановом фонде заработной платы промышленно-производственного персонала, равном 800,0 тыс. руб., выполнило план по выпуску продукции на 105%. Определить общий скорректированный фонд заработной платы.

Задание 5. На предприятии работают 1240 рабочих - сдельщиков. Их средняя часовая тарифная ставка равна 37,40 р., выполнение норм – 116%. На предприятии имеется 250 рабочих повременщиков, средняя часовая тарифная ставка которых, составляет 34,5 р. Бюджет рабочего времени одного работника в расчете на год - 1750 часов. Определить годовой тарифный фонд заработной платы рабочих.

Задание 6. Рассчитать годовой фонд оплаты труда основных рабочих и их среднюю заработную плату за месяц по следующим данным: нормированная заработная плата на единицу изделия - 55,9 руб. Годовая производственная программа - 215 тыс. ед. изделий. Среднесписочная численность основных рабочих - 35 человек Премии за выполнение производственных заданий - 25% к нормированной заработной платы основных рабочих.

Вычислить часовой, дневной и годовой фонды заработной платы рабочих, если трудоемкость изготовления продукции в плане на год (тыс. нормо-часов): II разряда - 250; III разряда - 580; IV разряда - 980; V разряда - 350; VI разряда – 250. Доплаты от тарифного фонда до часового фонда заработной платы - 20%. Доплаты от часового фонда до дневного фонда заработной платы - 5%. Доплаты от дневного фонда в годового фонда заработной платы - 8%.

Задание 7. Определить заработную плату каждого из членов бригады и общий фонд оплаты труда, если работник II разряда за месяц отработал 165 ч, его часовая тарифная ставка – 68руб. рабочий III разряда по месяц отрабо-

тал 170 ч, его часовая тарифная ставка - Рабочий IV разряда за месяц отработал 160 ч, его часовая тарифная ставка - 82руб. За выполнение плана всем работникам начисленной в премию в размере 25% от основного заработка за профессиональное мастерство рабочим III разряда сделано доплату в размере 15% от заработку.

Задание 8. Трудоемкость производственной программы - 170 тыс. нормо-часов, средняя часовая тарифная ставка - 82руб., премии за выполнение производственных заданий - 25%; доплаты за работу в ночное время - 0,25 тарифной ставки и III разряда за один час работы в вечернее время; доплаты бригадирам за руководство бригадой - 0,18% до нормативной заработной платы с премией; доплаты за сокращенный рабочий день и за перерыв в работе и, предусмотренные законодательством, - 0,2% к нормированной заработной платы с премией, средняя продолжительность очередных и дополнительных отпусков - 24,5 дня. Определить общий фонд оплаты труда в бригаде.

Контрольные вопросы

1. Перечислите задачи, которые должны решаться в процессе планирования фонда заработной платы на предприятиях.
2. Перечислите структурные элементы часового фонда заработной платы рабочих.
3. Какие составные элементы включает дневной фонд заработной платы рабочих?
4. Перечислите составные части месячного фонда заработной платы рабочих.
5. Из каких элементов состоит годовой фонд заработной платы предприятия?
6. Какие элементы включаются в отчетных документах в состав месячного фонда заработной платы рабочих?

7. Назовите методы, при помощи которых осуществляется планирование фонда заработной платы рабочих – сдельщиков.

8. Каким образом определяется фонд заработной платы руководителей и специалистов?

9. На основе каких показателей определяется тарифный фонд заработной платы повременщиков?

10. Поясните, как осуществляется планирование доплат за работу в ночное время?

Задания для самостоятельной работы

1. Изучите методы планирования средств на оплату труда по подразделениям предприятия, сделайте их классификацию по сферам наиболее эффективного применения.

2. Представьте в виде схемы структуру средств, направляемых на потребление, и источники их финансирования на предприятиях РФ.

3. Изучите метод планирования фонда заработной платы через среднесписочную численность и среднюю заработную плату и нормативный метод планирования фонда заработной платы. Отрадите в схематичном виде их достоинства и недостатки.

4. Выполните задание на основе представленных ниже условий и индивидуальных вариантов.

Условие задания

В соответствии с Положением «Об оплате труда структурных подразделений нефтедобывающего предприятия» в состав условно-постоянной части фонда заработной платы предприятия включается оплата по окладам специалистов и служащих, оплата по тарифным ставкам и премии рабочим – повременщикам за основные результаты деятельности, а также ряд других выплат рабочим-повременщикам: за работу в ночное время, при уходе в отпуск

ка (очередные, дополнительные, по учебе) и другие, предусмотренные законодательством выплаты из фонда зарплаты (ФЗП).

Переменная часть фонда зарплаты представляет собой базовую заработную плату рабочих – сдельщиков (оплата по сдельным расценкам и премии за основные результаты деятельности).

Распределение общей суммы выплат (компенсационные и стимулирующие выплаты рабочим, связанные с базовой заработной платой) производится пропорционально фонду базовой оплаты рабочих - сдельщиков и повременщиков.

Данные о деятельности структурного подразделения в нефтедобывающем предприятии за 1 квартал 20_г., представлены в приложении 3.

Шкала коэффициентов, характеризующих состояние нормирования труда рабочих - повременщиков утвержденная в Положении об оплате труда структурных подразделений нефтедобывающего предприятия, приведена в таблице 3.

Таблица 3.

Шкала коэффициентов, характеризующих состояние нормирования труда рабочих - повременщиков

Удельный вес работников, труд которых нормируется в общей численности повременщиков в подразделении (коэф.)	Коэффициент, характеризующий состояние нормирования труда повременно оплачиваемых работников
Свыше 1- 0,9	1,0
0,89 – 0,70	0,975
0,69 – 0,60	0,950
0,59 – 0,50	0,925
0,49 - 0,40	0,90

На основании приведенной информации о деятельности структурного подразделения в нефтедобывающем предприятии необходимо:

1. Рассчитать размер условно-постоянной части фонда базовой заработной платы в базисном периоде.
2. Определить размер переменной части фонда базовой заработной платы в базисном периоде.
3. Определить величину базового фонда заработной платы, скорректированного на уровень нормирования труда рабочих.
4. Определить возможную экономию базового фонда заработной платы.
5. Исходную информацию и промежуточные результаты расчетов по индивидуальным вариантам оформить в виде таблицы 4.
6. Подготовить аналитическую справку начальнику отдела труда и заработной платы (ООТиЗ) нефтедобывающего предприятия.

Таблица 4

Расчет условно-постоянной и переменной частей фонда базовой
заработной платы

№ п/п	Показатели	Величи- на
1.	Фонд базовой заработной платы рабочих-сдельщиков, руб.	****
2.	Фонд базовой заработной платы рабочих повременщиков, руб.	****
3.	Компенсационные и стимулирующие выплаты рабочим, руб.	****
4.	Распределение общей суммы выплат 1) рабочим сдельщикам, руб.	****
5.	2) рабочим-повременщикам, руб.	****
	Фонд базовой заработной платы (руб.):	
6.	Руководителей	****
7.	Специалистов	****
8.	Условно-постоянная часть фонда заработной платы руб.	****
9.	Переменная часть фонда заработной платы, руб.	****

В документе (аналитической справке) изложить, каким образом, фактор нормирования может влиять на размер фонда базовой заработной платы, конкретно пояснить: по каким категориям рабочих (сдельщиков или повременщиков), влияние фактора нормирования будет выражено сильнее, а по каким слабее и обосновать собственную позицию.

Кроме того, показать, каким образом соотношение уровня выполнения норм выработки по подразделению и уровня выполнения норм выработки по предприятию оказывает влияние на величину фонда основной заработной платы.

Рекомендуемая литература

1. Волкова О.И. Экономика оплаты труда. – М.: ИНФРА-М, 2014. С. 228 - 235.
2. Грязнов А.Я. Основы организации и оплаты труда.- М.: Радуга. 2009. – С. 200 - 220.
3. Минева О.К. Оплата труда персонала: Учебник. – М.: Альфа-МИНФРА-М, 2014. – (<http://znanium.com/bookread.php?book=453249>). - С. 256 – 264.

Тема 8. Социальный пакет работника и его формирование (2 занятия)

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Состав и структура неденежных форм материального и нематериального стимулирования работников организации.
2. Принципы разработки и внедрения системы гибких социальных льгот, выплат и социальных услуг работников организации.
3. Дифференциация социальных пакетов и ее факторы
4. Определение эффективности социального пакета и пути ее повышения.

Контрольные вопросы

1. Раскройте состав и структуру неденежных видов материального стимулирования работников организации.
2. Перечислите задачи, которые должны решаться в процессе формирования социального пакета на предприятиях.
3. Перечислите структурные элементы общедоступного типового социального пакета.
4. Раскройте принципы разработки и внедрения системы гибких социальных льгот работников организации.
5. Назовите методы, при помощи которых осуществляется формирование системы гибких социальных льгот, выплат и социальных услуг работников организации.
6. Сформулируйте направления и показатели, по которым формируется эффективность социального пакета.
7. Назовите статьи себестоимости продукции, при помощи которых осуществляется учет расходов на социальные льготы, и социальные услуги работников организации.
8. Перечислите принципы построения стандартного компенсационного пакета работника.
9. Назовите принципы, на основе которых формируется гибкий компенсационный пакет работника.
10. Поясните, как осуществляется формирование компенсационного пакета работника типа «Буфет».
11. Поясните, как осуществляется формирование компенсационного пакета работника типа «Кафетерий».
12. Назовите разделы коллективного договора, где происходит отражение социальных льгот и гарантий персоналу.

Занятие 2. Семинар в интерактивной форме: решение кейса «Что в пакете?»

Цель: активный анализ пройденного материала, закрепление и проверка знаний о структуре факторах формирования соцпакета в организации, развитие навыков аналитического мышления, обобщения информации, способности к научному обоснованию выводов и рекомендаций в рамках, предлагаемых в кейсе вопросов.

Кейс «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 отли-

чался 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 резуль-

татам 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 повысить 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 неизменным 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 изнуляли 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» — шурился Сходняк, водя 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 мобильных. Но это не решало больной 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 мета-ния 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.

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 зави-

симости 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.

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

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

10. 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).

Задания для самостоятельной работы

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

2. Сделайте обоснование влияния половозрастных характеристик работника на выбор наиболее важных составляющих социального пакета, обеспечивающих длительное стимулирующее воздействие трудовой отдачу индивида.

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

Рекомендуемая литература

1. Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация оплаты труда персонала: учебно-практическое пособие/ под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – С. 421 – 425.

2. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика.- 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – С. 310– 315.

3. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. . – С. 445 – 459.

Тема 9. Программы долгосрочного стимулирования персонала (1 занятие)

Первая часть занятия (1 час)

Контрольная работа в форме письменного тестирования по темам 5-8.

Примерный вариант контрольной работы

1. При категорировании специалистов учитывается (.....) работника, необходимых для выполнения предусмотренных служебных обязанностей. (Исключить лишнее).

- а) уровень и профиль специальной подготовки
- б) объем общих знаний
- в) объем специальных знаний и навыков.

2. Важно отметить, что при категорировании специалистов внебюджетной сферы для выполнения предусмотренных служебных обязанностей соблюдение требований к стажу практической работы, является (.....) условием для присвоения той или иной категории (Исключить лишнее 2 варианта).

- а) необязательным
- б) обязательным
- в) необходимым
- г) в большей степени формальным.

3. Традиционно, тарифные условия для руководителей, специалистов и прочих служащих разрабатываются в виде (2 варианта ответа).

- а) ранжирования работников
- б) схем должностных окладов
- в) категорирования работников
- г) форм и систем оплаты труда.

4. В базовый оклад работника в бюджетной сфере (.....) предусмотренных новой системой надбавок, доплат и компенсационных выплат.

- а) включается вся совокупность
- б) включается большая часть
- в) порядка 50%

5. Согласно приказу Минздравсоцразвития России № 818, в бюджетной сфере могут применяться выплаты стимулирующего характера (2 варианта ответа):

- а) за работу на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда
- б) за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами
- в) за интенсивность и высокие результаты работы
- г) за стаж непрерывной работы.

6. К компенсационным выплатам в бюджетной сфере относятся выплаты (2 варианта ответа):

а) за работу на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда

б) за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами

в) за интенсивность и высокие результаты работы

г) за стаж непрерывной работы

7. Согласно приказу Минздравсоцразвития России № 818, в бюджетной сфере могут применяться выплаты стимулирующего характера (2 варианта ответа):

а) за работу в местностях с особыми климатическими условиями

б) за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных

в) за выслугу лет

г) за стаж непрерывной работы

8. Система грейдов представляет собой:

а) единую классификацию должностей в организации;

б) группу должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для организации;

в) система должностных разрядов, которая объединяет все должности конкретной организации в общую систему

9. В один грейд могут попасть работники:

а) только одной профессий;

б) разных профессий;

в) все ответы верны;

г) все ответы не верны.

10. Система грейдов имеет плюсы в финансовом отношении, так как позволяет (Исключите лишнее).

а) оптимизировать фонд заработной платы;

б) точно рассчитывать соответствие зарплатных ожиданий динамике рынка труда;

в) сократить фонд оплаты труда.

11. Должности группируются в разряды (грейды) на основании (Исключите лишнее).

- а) однотипности выполняемых функций;
- б) степени значимости данной позиции для организации;
- в) качества работы отдельного сотрудника
- г) условий труда отдельного сотрудника

12. Грейдинговая система применяется в первую очередь к:

- а) окладной части заработной платы;
- б) дополнительной части заработной платы;
- в) поощрительной части заработной платы.

13. Работники, попавшие в один и тот же грейд, могут получать:

- а) разную зарплату;
- б) одинаковую зарплату;
- в) все ответы верны;
- г) все ответы не верны.

14. При применении неколичественных (качественных) методов для построения грейдинговой системы (2 варианта ответа).

а) не используются точные числовые данные для оценки видов работ;

б) присваивается относительная (порядковая) позиция в ценностной иерархии;

в) используются точные числовые данные для оценки видов работ

15. Неколичественные методы оценки работ определяют:

а) относительную ценность разных видов труда с учетом полного содержания всей работы;

б) абсолютную ценность разных видов труда с учетом полного содержания всей работы;

- в) все ответы верны;
- г) все ответы не верны.

16. Если для построения рейтинговой системы эксперты ранжируют виды работ в порядке их ценности для организации, можно утверждать, что используется способ оценки:

- а) классификация;
- б) ранжирование;
- в) категоризация.

17. Если позиции работы (сложность, значимость и т.п.) оцениваются путем сравнения их описаний в соответствующей документации, после чего они распределяются по наиболее подходящим им рейтингам, в этом случае используется способ оценки:

- а) классификация;
- б) ранжирование;
- в) категоризация.

18. Формирование у работников ощущения справедливости материальных вознаграждений относится к

- а) задачам материального поощрения
- б) принципам материального поощрения
- в) все ответы верны
- г) нет правильного ответа.

19. Параметры хозяйственной деятельности, не достижение которых лишает подразделение премии называются:

- а) показателями премирования
- б) условиями премирования
- в) источниками премирования

20. Параметры хозяйственной деятельности, которые являются основой (базой) исчисления премиального фонда подразделения и его руководителей называются:

- а) показателями премирования
- б) условиями премирования
- в) источниками премирования

21. Показатель соблюдения договорных обязательств по поставкам продукции НЕ целесообразно включать в систему премирования

- а) руководителей предприятия
- б) руководителей выпускающих цехов
- в) руководителей обрабатывающих цехов

22. Для рабочих и специалистов цехов обрабатывающих цехов предприятия целесообразно включать в систему премирования показатель (Исключите лишнее)

- а) выполнение плана выпуска продукции по номенклатуре
- б) соблюдение договорных обязательств по поставкам продукции
- в) ритмичность производства
- г) выполнение графика сдачи изделий на склад

23. Число показателей и условий, используемых в системе премирования, определяется:

- а) возможностями влияния работника на эти показатели
- б) обоснованностью их нормативных величин
- в) все ответы верны
- г) нет правильного ответа.

24. Если премия за выполнение норм выработки выплачивается только при условии качественного выполнения работ, и наоборот, можно утверждать, что (.....)

- а) при установлении показателей премирования учитывалось требование пропорциональности
- б) при установлении показателей премирования учитывалось требование равнонапряженности

в) при установлении показателей премирования учитывалось требование тождественности

25. Косвенно на материальную заинтересованность в улучшении результатов труда работников может оказывать вознаграждение:

а) за высококачественное изготовление и своевременную отгрузку продукции

б) за создание, освоение и внедрение новой техники

в) отдельных работников за выполнение особо важных производственных заданий

г) на выплату вознаграждения работникам за общие результаты работы за год

26. К числу качественных показателей в коллективном премировании относятся (Исключите лишнее 2 варианта ответа)

а) выполнение плана выпуска продукции по номенклатуре

б) снижение материальных затрат

в) освоение новой техники и технологии

г) соблюдение договорных обязательств по поставкам продукции

27. Главным направлением в стимулировании руководителей, специалистов и служащих должно быть:

а) премирование за постоянные нововведения

б) премирование за перевыполнение плана

в) премирование за фактическое улучшение результатов работы

г) премирование за пройденное обучение.

28. Количественная оценка эффективности премирования предполагает: (исключить лишнее)

а) определение абсолютной и относительной эффективности системы премирования

б) определение в денежном выражении эффекта, полученного от изменения величины показателей премирования;

- в) обоснованность установления размеров поощрения;
- г) определение достигнутого уровня выполнения показателя премирования в период оценки эффективности.

29. Разница между эффектом от изменения уровня показателей премирования в рассматриваемом периоде и соответствующей этому изменению величиной премии является:

- а) абсолютной эффективностью системы премирования;
- б) относительной эффективностью системы премирования;
- в) качественным показателем эффективности системы премирования;
- г) количественным показателем эффективности системы премирования.

30. Как показывает практика, наиболее эффективно КРІ (Key performance indicators) применяются в (исключить лишнее):

- а) крупных компаниях розничной торговли;
- б) мелких компаниях розничной торговли;
- в) в торговых предприятиях имеющих разветвленную сеть;

42. 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

43. 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.

44. 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».

45. Программа (.....) предполагает, что работник имеет право переосмотреть 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».

46. 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.

47. 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.

Студенты в письменном виде выполняют один из вариантов контрольной работы. После проверки контрольной работы преподаватель подводит итог: оценивает работу студентов, в соответствии с разработанными критериями.

Вторая часть занятия (1 час)

Вопросы для обсуждения

1. Разработка программ участия персонала в собственности организации на основе покупки акций, премирования акциями.
2. Программы долгосрочного стимулирования персонала организации. Участие в прибылях.
3. Корпоративные программы пенсионного страхования в системе стимулирования работников.

Контрольные вопросы

4. Перечислите основные направления и виды долгосрочного стимулирования персонала.
5. Какой вид долгосрочного стимулирования персонала применяется на предприятии, когда участники программы получают право приобрести акции предприятия по номинальной стоимости?
5. Если участники наделяются акциями в начале программы, однако право распоряжения этими акциями ограничено на срок промежуточного периода и наступает при достижении определенных показателей, то какая программа стимулирования персонала реализуется в данном случае?
6. Если у участников есть право выкупить акции по цене, установленной в начале программы, то какая программа стимулирования персонала реализуется в данном случае?
7. В чем проявляется стимулирующее воздействие на работника внедрение программ участия в собственности (капитале) предприятия?

8. Почему дополнительное пенсионное страхование (помимо государственного) является инструментом долгосрочного стимулирования персонала?

9. В каких случаях программы дополнительного медицинского страхования сотрудников является инструментом долгосрочного стимулирования персонала?

Задания для самостоятельной работы

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

2. 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.

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

Рекомендуемая литература

1. Трудовой кодекс РФ – официальный текст кодекса (кодексы по состоянию на 10.12.2008. Российской Федерации). - М.: ОМЕГА– Л, 2009. С. 13 - 14.

2. О негосударственных пенсионных фондах (с изменениями и дополнениями [Электронный ресурс]: закон РФ от 7 мая 1998 г. N 75-ФЗ. // Справочно - правовая система «Гарант».

3. . Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. . – С. 445 – 459.

4. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент: Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат /Р. Хендерсон; Пер.с англ. под ред.Н.А. Горелова.-8-е изд.- СПб: Питер, 2007. – С. 381 –387.

Часть II. Задания для выполнения индивидуальной работы

Индивидуальная работа 1

Индивидуальная работа 2

Тема: Формы и системы оплаты труда рабочих

Тема: Стимулирование трудовой деятельности на основе премирования.

Индивидуальная работа 3

Коэффициенты, отражающие соотношения тарифных ставок по видам работ к соответствующим ставкам первого разряда

Тарифные коэффициенты	Разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
На работах с нормальными условиями труда: работников оплачиваемых по сдельной форме	1,000	1,093	1,204	1,352	1,537	1,796
повременно оплачиваемых работников	1,000	1,100	1,220	1,360	1,560	1,820
На работах с опасными (вредными) условиями труда: работников оплачиваемых по сдельной форме	1,000	1,082	1,197	1,344	1,541	1,787
повременно оплачиваемых работников	1,000	1,088	1,193	1,351	1,544	1,783
На работах с особо опасными (вредными) условиями труда: работников оплачиваемых по сдельной форме	1,000	1,090	1,209	1,358	1,552	1,806
повременно оплачиваемых работников	1,000	1,081	1,194	1,339	1,532	1,740

Информация для выполнения расчетов по индивидуальной работе 2

№ варианта	Наименование (код) детали	Разряд работы	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма времени на деталь, мин	Количество часов, отработанных за месяц.	Количество изготовленной продукции, шт.
1	2	3	4	5	6	7
1	QS0112	4	44,17	2,2	167	2000
	GL1016	5	64,50	4,1		1800
	JS00110	6	74,83	10,2		250
2	QS1121	3	42,22	3,2	166	2230
	GL0161	5	64,20	4,3		1867
	JS1101	2	30,83	11,3		265
3	QS1122	4	44,17	2,15	165	2056
	GL0162	5	59,50	3,50		1780
	JS1102	6	74,87	11,80		190
4	QS1123	3	42,25	3,5	168	2100
	GL0163	5	60,57	4,3		1783
	JS01103	2	37,83	10,7		270
5	QS1124	4	46,17	5,2	164	2145
	GL0165	5	64,07	4,3		1792
	JS1105	6	74,83	14,6		275
6	QS1126	3	41,12	5,5	163	2145
	GL0166	6	74,83	4,5		1795
	JS1106	4	54,17	14,4		280
7	QS1127	4	54,24	5,26	166	2020
	GL0167	5	64,45	4,35		1800
	JS110	6	74,67	14,46		285

Продолжение приложения 2

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8	QS1128	3	31,12	5,52	165	2155
	GL0168	5	64,50	4,53		1795
	JS01108	4	54,17	14,43		290
9	QS1129	3	32,22	3,5	164	2100
	GL10169	5	64,57	4,3		1783
	JS1109	2	31,83	10,7		295
10	QS1210	4	44,17	5,2	163	2145
	GL0160	5	54,50	4,3		1796
	JS01100	6	64,83	14,6		280
11	QS1211	3	31,12	5,5	161	2145
	GL0161	6	74,83	4,5		1792
	JS01101	4	44,17	14,4		285
12	QS1212	4	44,24	5,26	162	3020
	GL0162	5	64,45	4,35		1800
	JS1102	6	74,67	14,46		275
13	QS1213	3	31,12	5,52	166	3155
	GL0163	5	64,50	4,53		1797
	JS101103	4	43,17	14,43		278
14	QS1214	3	31,12	5,52	164	2155
	GL0164	5	64,50	4,53		1796
	JS1104	4	54,17	14,43		280
15	QS1215	3	45,22	3,5	165	2100
	GL0165	5	64,57	4,3		1783
	JS1105	2	31,83	10,7		200
16	QS1216	4	56,17	2,2	168	2067
	GL0166	5	64,50	4,1		1800
	JS1106	6	74,83	10,2		298

Продолжение приложения 2

1	2	3	4	5	6	7
17	QS1217	3	21,12	3,25	165	2230
	GL0167	5	44,50	4,35	163	1886

	JS1107	2	18,83	11,35	162	212
18	QS1219	3	21,17	5,55	163	2150
	GL0169	5	44,54	4,53	165	1890
	JS1109	4	34,16	14,45	166	230
19	QS1220	3	22,27	3,57	167	2170
	GL1620	5	44,57	4,38	168	1883
	JS1100	2	21,53	10,47	163	199
20	QS1221	4	34,23	2,25	165	2058
	GL0161	5	44,55	4,16	163	1860
	JS1101	6	54,88	10,2	165	270
21	QS1222	3	21,48	3,25	167	2230
	GL0162	5	54,56	4,36	168	1855
	JS1102	2	20,88	11,3	163	200
22	QS1223	4	34,19	2,55	165	2056
	GL0163	5	44,56	3,54	163	1780
	JS1103	6	24,86	11,86	165	198
23	QS1224	4	34,27	14,46	163	2100
	GL0164	3	22,28	3,57	164	1789
	JS11024	5	44,54	4,39	165	192
24	QS1225	2	18,86	10,75	168	2180
	GL0165	3	22,25	3,53	163	1800
	JS1105	5	44,59	4,38	165	225
25	QS1219	3	21,17	5,55	163	2150
	GL0169	5	44,54	4,53	165	1890
	JS1109	4	34,16	14,45	166	230

Данные о деятельности структурного подразделения в базисном периоде (квартале)

№ варианта	Фонд базовой заработной платы рабочих-сдельщиков, руб.	Фонд базовой заработной платы повременщиков, руб.	Компенсационные и стимулирующие выплаты, руб	Фонд базовой заработной платы руководителей, руб.	Фонд базовой заработной платы специалистов, руб.	Численность рабочих - повременщиков, труд которых нормируется, чел	Фактическая численность повременно оплачиваемых работников в подразделении, чел	Уровень выполнения норм выработки рабочими-сдельщиками по предприятию в целом, %	Уровень выполнения норм выработки рабочими-сдельщиками по структурному подразделению, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2166000	1634000	410000	910000	480000	132	150	108,8	100
2	2165979	1634123	410123	910150	480101	125	149	118,2	102
3	2165968	1634124	410995	910151	480112	124	148	119,3	103
4	2165869	1634125	410894	910152	480110	123	147	120,0	104
5	2166867	1634126	410987	910153	480121	122	146	121,2	105
6	2165768	1634127	410899	910154	480122	121	145	122,3	106
7	2165875	1634128	410875	910155	480119	120	144	123,4	107
8	2158878	1634130	410864	910156	480118	119	143	124,3	108
9	2158866	1634132	410983	910157	480117	118	132	125,4	109
10	2168769	1634135	410892	910158	480123	117	135	126,3	110
11	2167893	1634223	410882	910149	480124	116	134	127,4	111
12	2167748	1634224	410881	910148	480125	115	132	128,3	112
13	2168757	1634225	410880	910147	480126	114	131	129,4	113
14	2169752	1634226	410879	910146	480116	131	155	130,0	114
15	2168456	1634227	410878	910145	480115	130	156	130,5	115
16	2167459	1634228	410789	910144	480127	129	157	131,0	116
17	2166759	1634230	410781	910143	480128	128	158	131,2	117
18	2166480	1634232	410787	910142	480129	127	159	131,4	118

Продолжение приложения 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

19	2166589	1634327	410878	910141	480130	128	150	131,6	119
20	2165584	1634328	410789	910140	480131	129	151	115,0	105
21	2165787	1634330	410781	910139	480132	130	152	116,3	106
22	2166284	1634332	410787	910138	480133	131	153	117,0	107
23	2166582	1634317	410869	910137	480134	132	154	118,0	108
24	2165889	1634318	410868	910136	480135	133	155	115,7	107
25	2166389	1634320	410867	910135	480136	134	156	114,9	106

Задания для самостоятельной работы

3. Сформулируйте объективные предпосылки разработки премиальных систем на основе ключевых показателей эффективности – КРІ
4. Опишите методологию стимулирования руководителя отдела маркетинга на основе показателей КРІ.

Рекомендуемая литература

1. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007. С.- 269 - 278.
2. Майкл Армстронг, Тина Стивенс: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала /Пер. с Англ. Под науч. ред. Т. В. Герасимовой.- Днепропетровск: Баланс бизнес Букс, 2007. – С. 184 – 209.
3. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент: Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат /Р. Хендерсон; Пер.с англ. под ред. Н.А.Горелова.-8-е изд.- СПб: Питер, 2007. - С. 220 – 250.
4. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала /С.А. Шапиро. - ГроссМедиа, 2006. – С. 134 – 159.
5. Яковлев Р. А. Оплата труда в организации / Р. А.Яковлев.-3-е изд., перераб. и доп.- М.: МЦФЭР, 2007.- С. 149 – 156.

7. Социальный пакет работника и его формирование

4 часа Устный опрос Работа с кейсом,

Социальный пакет и его роль в системе материального стимулирования в организации. Состав и структура неденежных видов материального стимулирования работников организации. Принципы разработки и внедрения системы гибких социальных льгот, выплат и социальных услуг работников организации. Дифференциация социальных пакетов и ее факторы. Типовой социальный пакет для руководителей. Общедоступный типовой социальный па-

кет. Индивидуальный социальный пакет. Принцип кафетерия при формировании социального пакета. Отражение социальных льгот и гарантий в коллективном договоре. Определение эффективности социального пакета и пути ее повышения.

Тема 9. Программы долгосрочного материального стимулирования персонала 2 часа

Устный опрос, Контрольная работа по темам 5-8, Задания для КСР

Долгосрочное стимулирование персонала как составная часть социально ориентированной кадровой политики и стратегии управления персоналом. Программы долгосрочного стимулирования персонала организации. Участие в прибылях. Содержание программ участия в собственности организации (акции, опционы, премирование акциями, наделение акциями с ограниченным обращением). Использование корпоративных программ пенсионного страхования в системе стимулирования работников. Программы дополнительного медицинского страхования сотрудников.

Учебное издание

**Ахметова Ирина Анатольевна
Лазарчик Аида Игоревна**

ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

Учебно-методическое пособие

Подписано в печать 02.04.2018.

Бумага офсетная. Печать цифровая.

Формат 60x84 1/16. Гарнитура «Times New Roman». Усл. печ. л. 4,65

Уч.-изд. л. 2,86. Тираж 100 экз. Заказ 1/4

Отпечатано с готового оригинал-макета
в типографии Издательства Казанского университета

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

тел. (843) 233-73-59, 233-73-28