

Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса и информационных технологий»



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Оплата и стимулирование труда персонала»

(протокол решения Ученого совета № 4/Д от 11.01.2021 г.)

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Направленность
«Управление персоналом организации»

Квалификация выпускника
«бакалавр»

Форма обучения (год набора)
очная (2021, 2022)
очно-заочная (2021, 2022)
заочная (2021, 2022)

Рабочая программа дисциплины «Оплата и стимулирование труда персонала».

Автор(ы):

старший преподаватель



Ю.Н. Ан

Рецензент(ы):

Конорева Т.В., доцент, декан факультета «Экономики и управления» Омского филиала ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», и

Рабочая программа рассмотрена руководителем ОПОП:



Н.С. Ермакова

Рабочая программа одобрена Ученым советом института (протокол № 4/Д от 11 января 2021 г.)

(с изменениями и дополнениями от 01 сентября 2021 г., протокол решения УС № 1)

(с изменениями и дополнениями от 26.01.2022 г., протокол решения УС № 6)

Нормативно-правовую базу разработки рабочей программы дисциплины составляют:

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 955)

- Приказ «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 05 апреля 2017 г. № 301.

- Приказ «Об утверждении порядка перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования» от 12 сентября 2013 г. № 1061.

- Основная профессиональная образовательная программа высшего образования направления подготовки бакалавриата 38.03.03 Управление персоналом (направленность «Управление персоналом организации»), утвержденная ректором 11.01.2021.

- Положение о комплектах оценочных материалов основной профессиональной образовательной программы высшего образования в АНОО ВО «Сибирский институт бизнеса и информационных технологий», утвержденное ректором 31.08.2020 г.

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП БАКАЛАВРИАТА

Цель дисциплины «Оплата и стимулирование труда персонала» - развитие личностных качеств, формирование профессиональных компетенций в области организации и экономики оплаты труда, материального стимулирования работников в организациях различных сфер экономики.

Задачи дисциплины:

- освоение студентами методологии организации оплаты и стимулирования труда;
- формирование у студентов аналитических компетенций, позволяющих активно и творчески участвовать в разработке и практическом применении современных подходов, методов стимулирования;
- изучение тарифной системы оплаты труда и ее элементов;
- освоение принципов и методов построения премиальных систем;
- изучение методов планирования показателей оплаты труда;
- получение практических навыков расчетов заработной платы;
- ознакомление с процессом проектирования и внедрения системы оплаты труда в организациях.

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
Профессиональные компетенции (ПК)		
ПК-4 Способен осуществлять деятельность организации, нормированию труда и оплаты труда персонала	ПК-4.1 Знает основы организации, нормирования и оплаты труда персонала	Знать: 1. Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда, их особенности 2. Сущность, функции, элементы заработной платы, а также современные формы и системы оплаты труда 3. Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих, квалификационные характеристики должностей служащих, а также порядок тарификации труда работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок, расчета стимулирующих выплат
	ПК-4.2 Умеет осуществлять деятельность по нормированию труда и организации труда персонала и его стимулированию	Уметь: 1. Применять на практике принципы и основы разработки и внедрения системы оплаты труда персонала 2. Разрабатывать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации 3. Разрабатывать мотивационные программы персонала

1. Государственное регулирование оплаты и стимулирования труда	8	4	2		2		4		ПК-4.1, ПК-4.2
2. Регулирование оплаты и стимулирования труда в организации	8	4	2		2		4		ПК-4.1, ПК-4.2
3. Формы и системы оплаты труда	22	16	4		12		6		ПК-4.1, ПК-4.2
4. Стимулирование трудовой деятельности на основе премирования	25	14	4		10		11		ПК-4.1, ПК-4.2
5. Формирование фонда заработной платы в организации	22	10	4		6		12		ПК-4.1, ПК-4.2
6. Социальный пакет работника и его формирование	14	8	2		4	2	6		ПК-4.1, ПК-4.2
ВСЕГО	108	56	18		36	2	43	9	

9 семестр, очно-заочная форма обучения

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
1. Государственное регулирование оплаты и стимулирования труда	12	6	2		4		6		ПК-4.1, ПК-4.2
2. Регулирование оплаты и стимулирования труда в организации	10	4	2		2		6		ПК-4.1, ПК-4.2
3. Формы и системы оплаты труда	15	6	2		4		9		ПК-4.1, ПК-4.2
4. Стимулирование трудовой деятельности на основе премирования	24	8	2		6		16		ПК-4.1, ПК-4.2
5. Формирование фонда заработной платы в организации	24	6	2		4		18		ПК-4.1, ПК-4.2
6. Социальный пакет работника и его формирование	19	8	2		4	2	11		ПК-4.1, ПК-4.2
ВСЕГО	108	38	12		24	2	66	4	

Раздел/тема дисциплины, содержание	Всего, час.	Объем часов (по видам учебных занятий)						Код индикатора достижения компетенции	
		Всего, час.	Контактная работа (по учебным занятиям), час.				Самостоятельная работа, всего		Контроль
			Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Консультации			
1. Государственное регулирование оплаты и стимулирования труда	10	2	2				8		ПК-4.1, ПК-4.2
2. Регулирование оплаты и стимулирования труда в организации	10	2			2		8		ПК-4.1, ПК-4.2
3. Формы и системы оплаты труда	13						13		ПК-4.1, ПК-4.2
4. Стимулирование трудовой деятельности на основе премирования	24						24		ПК-4.1, ПК-4.2
5. Формирование фонда заработной платы в организации	28	2			2		26		ПК-4.1, ПК-4.2
6. Социальный пакет работника и его формирование	19	2				2	17		ПК-4.1, ПК-4.2
ВСЕГО	108	8	2		4	2	96	4	

Формы текущего контроля – Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, дискуссия), письменное задание (реферат), практическое задание (кейс), Практическое задание, Теоретический опрос, Реферат, Контрольная работа, Итоговый тест, Консультация

Форма промежуточной аттестации – зачёт.

4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)

Тема 1. Государственное регулирование оплаты и стимулирования труда

Лекционные занятия 1.

Тема 1. Государственное регулирование оплаты и стимулирования труда

Экономическая природа трудового вознаграждения в рыночной экономике. Заработная плата, ее сущность и роль в трудовом вознаграждении. Цели и сферы государственного регулирования оплаты труда. Роль и значение экономической политики государства в регулировании оплаты и стимулирования труда.

Методы регулирования оплаты труда: экономические, административные, законодательные и согласительные. Правовые основы организации оплаты труда в РФ.

Основные индикаторы системы регулирования оплаты труда. Регулирование минимального размера оплаты труда (МРОТ) в РФ. Нормативы прожиточного минимума. Социальное партнерство в области оплаты труда, социальных гарантий и льгот. Основные элементы механизма индексации заработной платы: индекс потребительских цен, периодичность, масштабы и системы индексации в РФ. Налогообложение в области оплаты труда и материального стимулирования. Страховые взносы и их тарифы.

Практические занятия 2.

Практическое занятие (семинар) 1

Вопросы для обсуждения:

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 макроуровне возникают при реализации различных вариантов налоговой политики в странах?
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?

Тема 2. Регулирование оплаты и стимулирования труда в организации

Лекционные занятия 1.

Тема 2. Регулирование оплаты и стимулирования труда в организации

Цели, задачи и принципы регулирования оплаты и стимулирования труда в организации. Кадровая политика в области компенсаций. Компенсационный пакет работника и его состав. Прямое и косвенное стимулирование работников.

Современные подходы к формированию системы материального стимулирования труда в организациях.

Основные функции заработной платы. Взаимосвязь принципов и функций заработной платы. Основные элементы организации оплаты труда на предприятии: условия оплаты труда (тарифная система, бестарифная система), формы и системы оплаты труда, нормирование труда.

Основные этапы формирования системы оплаты и стимулирования труда на предприятии и их содержание.

Коллективно-договорное регулирование оплаты труда.

Практические занятия 2.

Практическое занятие (семинар) 2

Вопросы для обсуждения:

1. Система оплаты труда как методика, регламентирующая взаимоотношения между руководством и работниками в производственной цепи: труд-продукт труда - оплата продукта труда.
2. Разработка систем оплаты труда для различных категорий персонала в различных структурных подразделениях: коммерческой службы, бухгалтерской службы, финансовой службы, административной службы, технической службы, производства.
3. Формализация системы оплаты труда в документе «Положение о порядке оплаты и стимулирования труда работников».
4. Методы построения и содержание Положения о порядке оплаты и стимулирования труда работников.
5. Дистанционная (удаленная) занятость сотрудников как одна из основных форм занятости в ближайший период времени с учетом изменений в ТК РФ.
6. Оплата труда в локальных актах и трудовых договорах.
7. Значение оплаты труда в трудовых отношениях. Правовое регулирование оплаты труда. Локальные нормативные акты об оплате труда, их структура и содержание. Оплата труда в трудовом договоре.

8. Ответственность компании при нарушениях в сфере оплаты труда. Изменения в КоАП РФ.

9. Должностные инструкции, как инструмент регламентации оплаты труда.

10. Нормирование труда, как определение количества труда. Виды норм труда, их использование в современном бизнесе.

Тема 3. Формы и системы оплаты труда

Лекционные занятия 1.

Тема 3. Формы и системы оплаты труда

Тарифная модель оплаты труда. Назначение и научные основы разработки тарифной системы оплаты труда. Сущность и содержание тарифообразующих факторов редукции труда. Характеристика элементов тарифной системы оплаты труда: виды и назначение тарифно-квалификационных справочников, тарифные сетки, тарифные коэффициенты, тарифные ставки.

Модификация тарифной системы в форме грейдинга. Особенности тарифного нормирования труда на основе разработки грейдов. Категоризация персонала организации. Методы оценки рабочих мест (должностей). Грейдирование рабочих мест (должностей). Установление базовых окладов, надбавок и доплат. Балльно-факторный метод оценки должностей (методики HAY GROUP, MERSER, STRATA).

Характеристика систем, базирующихся на сдельной форме оплаты труда. Методика определения размера заработной платы в условиях использования систем: прямой сдельной оплаты, сдельно-премиальной, сдельно-прогрессивной, косвенно-сдельной и аккордной оплаты труда.

Критерии эффективности и сферы применения сдельной формы оплаты труда в организации. Повременная форма оплаты труда и ее системы. Методика определения размера заработной платы в условиях простой повременной и повременно-премиальной системы оплаты труда. Сферы применения коллективно-повременной и индивидуальной формы оплаты труда. Критерии выбора и условия эффективного применения повременной формы оплаты труда в организации.

Методология построения гибкой формы оплаты труда. Бестарифные системы оплаты труда, их преимущества и недостатки.

Практические занятия 2.

Практическое занятие (семинар) 3

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте содержание функций тарифного нормирования заработной платы в современных экономических условиях.

2. Назовите основные элементы тарифных условий оплаты труда в экономике РФ.

3. Какие нормативно – правовые документы применяют в процессе тарифного нормирования специалисты отдела труда и заработной платы на предприятии?

4. Перечислите виды тарифно-квалификационных справочников, используемых на предприятиях и организациях РФ?

5. Какие нормативно – правовые документы, используемые в тарифном нормировании, относятся к документам общефедерального значения?

Практическое занятие (семинар) 4

Вопросы для обсуждения:

1. Разработка системы грейдов на предприятии на основе балльно-факторной оценки должностей.

2. Грейды и их преимущества для компании. Алгоритм разработки системы грейдов.

3. Подготовка к грейдированию. Описание должности. Требования к описанию.

4. Определение ценности должности через балльно-факторную оценку должностей.

5. Факторы и субфакторы оценки. Факторы Эдварда Хейя. Другие варианты применяемых факторов.

6. Оптимизация постоянной части заработной платы на основе результатов грейдирования.

7. Методы грейдирования. Определение количества грейдов для компании. Матрица грейдов.

8. Определение величины окладов в зависимости от грейда. Вилка окладов. Присвоение категорий.

9. Осуществление интеграции между полученной системой грейдов, вилок окладов и оценкой сотрудников по компетенциям.

10. Типы грейдов. Преимущества и недостатки. Опыт применения и результаты внедрения системы грейдов в российских и зарубежных компаниях.

Практическое занятие 5 (семинар в интерактивной форме: «работа в малых группах») (Приложение 2).

Практическое занятие 6-7 (решение задач) (Приложение 2).

Практическое занятие 8 (семинар в интерактивной форме: решение кейса).

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

Этапы работы с кейсом

1. Этап введения в изучаемую проблему

На ознакомление выделяется 15-20 мин. в зависимости от сложности кейса. Преподаватель начинает занятие с контроля знания студентами содержания кейса, например, спрашивает: «Что является центральной проблемой данного кейса?». Далее студенты могут задавать преподавателю вопросы с целью уточнения ситуации и получения дополнительной информации, которая фиксируется на доске для последующего обсуждения.

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

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

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

Кейс 1

Торговая компания «Автозапчасти» работает на рынке запчастей для автомобилей иностранного производства уже 8 лет. За это время компания выросла из маленькой посреднической фирмы в крупное торговое предприятие с различными направлениями деятельности: оптовая торговля запчастями, поставки на заказ, розничная торговля запчастями для автомобилей и мотоциклов.

В компании коммерческий персонал организован в несколько отделов: региональный отдел, оптовый отдел, отдел специальной техники, автомагазин и мотомагазин.

Консультанты провели диагностику удовлетворенности трудом и трудовых ценностей персонала компании, провели анализ системы оплаты труда коммерческих подразделений. Были получены следующие результаты:

Денежная компенсация:

1. Основной вид денежного вознаграждения сотрудникам компании – оклад, который составляет 85-90% от общего денежного вознаграждения сотрудников.

2. В коммерческих подразделениях бывает премия по итогам работы отдела за месяц. При этом для торговых подразделений установлена шкала (для каждого подразделения – своя) объема продаж, от которой начисляется премия каждому сотруднику отдела.

3. Премии уравниваются, но некоторая индивидуализация выплаты премий достигается решением начальника отдела.

4. Критерии определения индивидуальной премии четко не прописаны, начальник отдела ориентируется на отсутствие ошибок и субъективно оцениваемую результативность сотрудника.

Недостатки технологии организации продаж, влияющие на мотивацию:

1. Не фиксируется индивидуальная результативность менеджеров (кураторов, специалистов).

2. Отсутствуют индивидуальные планы работ каждого менеджера;

3. Отсутствует планирование объемных и качественных показателей работы отделов;

4. Отсутствует обратная связь менеджерам отделов по достигнутым за месяц объемным показателям (менеджеры не только не знают планов работы отдела на период, но и не знают фактических результатов своей работы и работы отдела);

5. Формально не закреплена категоризация специалистов регионального отдела, хотя фактически такая категоризация присутствует: стажеры (младшие специалисты), специалисты-кураторы клиентов, кураторы направлений. При этом у специалистов высшей категории функциональные обязанности присутствуют в полном объеме, т.е. они выполняют все функции специалиста плюс дополнительные, как кураторы направлений.

6. Не формализован переход специалиста из категории в категорию, не определены требования к специалистам разных категорий – как следствие нет определенности в карьере и служебном продвижении. Как следствие – повышение оклада специалистам происходит спонтанно, по субъективному решению руководства и специалисты точно не знают, за что и почему им повышают (или не повышают) оклад;

Социальный пакет:

1. Оплачиваемый отпуск;
2. Оплачиваемые больничные;
3. Оплачиваемые обеды (50%);
4. Униформа, спецодежда;
5. Подарки от фирмы на день рождения;
6. Корпоративный тариф мобильной связи;

Анализ системы стимулирования: Система стимулирования такова, что объективно менеджеры НЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ в увеличении собственной результативности, у них не только нет поощрения за результаты собственного труда, но у них и нет меры своих результатов, результатов отдела и компании в целом, нет обратной связи об успешности или неуспешности собственной деятельности и деятельности коллег и, как результат, не подключены мотивы достижения успеха, соревнования с другими, мотива оценки труда, успеха, профессионализма.

Таким образом, в компании есть большой резерв, связанный с мотивацией в широком смысле. Этот резерв еще не задействован.

Результаты анкетирования говорят о том, что: В региональном отделе наблюдается высокая неудовлетворенность как уровнем, так системой оплаты труда, а также условиями для профессионального роста и развития, что снижает общую удовлетворенность работой в Компании (относительно других отделов). При этом для сотрудников регионального отдела данные факторы (зарплата и возможности роста) являются приоритетными трудовыми ценностями; В оптовом отделе также наблюдается снижение удовлетворенности уровнем зарплаты и возможностями роста и развития, хотя для них приоритетными являются стабильность и профессиональный рост (высокая зарплата стоит на третьем месте); В атомагazine сотрудники показали высокий уровень удовлетворенности по всем факторам, но при этом для них приоритетным являются стабильность положения и содержание работы, высокая зарплата не является ведущим фактором мотивации;

Вопросы:

- 1) В чем недостатки существующей системы оплаты труда?
- 2) Предложите систему стимулирования, которая позволит повысить уровень заинтересованности менеджеров по продажам.

Кейс 2

Служащий химического предприятия среднего размера получает «оплату по результатам» и два раза в год бонус (премию). Бонус выплачивается из прибыли фирмы, договоренность действительна на несколько лет. Бонус не меняется в зависимости от текущих результатов, но если положение фирмы на рынке ухудшится, то бонусы будут сокращены. «Оплата по результатам» предполагает оценку работы конкретного сотрудника. Два раза в год служащий вместе с руководителем определяет цели и показатели его работы на определенный период. После окончания этого периода происходит оценка руководителем сотрудника. Каждые шесть месяцев служащий проходит аттестацию по определенным пунктам.

Аттестация нужна, прежде всего, для установления размера «оплаты по результатам». Служащий не удовлетворен системой оплаты и при случае готов сменить место работы.

Задание:

1. Проанализируйте действующую систему оплаты, ее достоинства и недостатки и сформулируйте свои предложения по ее совершенствованию.
2. Что необходимо пересмотреть в системе оплаты труда работника фирмы, чтобы усилить мотивацию и изменить решение служащего о смене работы?

Тема 4. Стимулирование трудовой деятельности на основе премирования

Лекционные занятия 1.

Тема 4. Стимулирование трудовой деятельности на основе премирования

Сущность премий и их роль в системе материального стимулирования работников. Цели и принципы премирования. Виды премиальных выплат. Характеристика основных элементов организации премиальных систем на предприятии (показатели, источники и условия премирования, круг премируемых работников, шкалы для определения размеров премий). Коллективное премирование и его формы. Методы расчета размеров премий в различных премиальных системах. Количественные и качественные критерии оценки эффективности систем премирования. Современные подходы к организации премирования. Особенности системы премирования работников на основе показателей КРІ. Управление по целям и выбор ключевых показателей эффективности (КРІ).

Практические занятия 2.

Практическое занятие (семинар) 9

Вопросы к обсуждению:

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 – КРІ (Key performance indicators).

Практическое занятие (решение задач) 10-11

Задание 1. Рабочий четвертого разряда с часовой тарифной ставкой равной 198 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 22800 руб., переменная часть заработная плата - 14500 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 рабочего - 70,0 тыс. руб. в год, численность рабочих в цехе - 20 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 руководителям производственных подразделений по результатам работы за месяц по отношению к базовому должностному окладу предусмотрены следующие показатели и размеры премирования:

- за выполнение плана 35 %;
- за каждый процент перевыполнения плана 1,5%;
- за выполнение показателя ритмичности выпуска: 1-я декада 7%, 2-я декада 5%;
- за освоение новой модели 5%.

Рассчитать размер премии мастера потока, если его базовый должностной оклад 27500 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 (185 руб.)
- 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 - 255900 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 137,0 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 - 38000 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 надан 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 29250 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 - 240,84руб. За месяц рабочий отработал 20 рабочих дней при плановом числе рабочих дней 23. Определить размер заработной платы слесаря - ремонтника.

Практическое занятие (семинар в интерактивной форме: решение кейса) 12

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

Этапы работы с кейсом

1. Этап введения в изучаемую проблему

На ознакомление выделяется 15-20 мин. в зависимости от сложности кейса. Преподаватель начинает занятие с контроля знания студентами содержания кейса, например, спрашивает: «Что является центральной проблемой данного кейса?». Далее студенты могут задавать преподавателю вопросы с целью уточнения ситуации и получения дополнительной информации, которая фиксируется на доске для последующего обсуждения.

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

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

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

Характеристика организации. Компания АО «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 изменения 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 установленные 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.

Практическое занятие

(выполнение индивидуального практического задания) 13 (Приложение 3)

Тема 5. Формирование фонда заработной платы в организации

Лекционные занятия 1.

Тема 5. Формирование фонда заработной платы в организации

Социально-экономическое значение регулирования размеров фонда заработной платы. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на формирование фонда заработной платы. Структура средств, направляемых на потребление, и источники их финансирования. Структура планового и отчетного фондов заработной платы.

Методы планирования фонда оплаты труда. Расчет фонда оплаты труда на основе среднесписочной численности и средней заработной платы. Нормативный метод планирования фонда оплаты труда. Остаточный метод планирования фонда заработной платы. Методика расчета фонда заработной платы на основе использования поэлементного метода.

Методология децентрализованного планирования формирования средств на оплату труда на предприятии в структурных подразделениях. Анализ использования фонда заработной платы.

Практические занятия 2.

Практическое занятие (решение задач) 14-15

Задание 1. На предприятии 1240 рабочих - сдельщиков. Их средняя часовая тарифная ставка равна 447,40р. 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 244,5 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 рабочих 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 234,5 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 - 255,9 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 – 268руб. рабочий III разряда по месяц отработал 170 ч, его часовая тарифная ставка – 272 руб. Рабочий IV разряда за месяц отработал 160 ч, его часовая тарифная ставка -282руб. 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 - 282руб., 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.

Практическое занятие

(выполнение индивидуального практического задания) 16 (Приложение 4)

Тема 6. Социальный пакет работника и его формирование

Лекционные занятия 1.

Тема 6. Социальный пакет работника и его формирование

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. Общеизвестный типовой социальный пакет. 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.

Практические занятия 2.

Практическое занятие (семинар) 17

Вопросы к обсуждению

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 общеизвестного 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.

Практическое занятие (семинар в интерактивной форме: решение кейса) 18

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

Этапы работы с кейсом

5. Этап введения в изучаемую проблему

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.

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

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

8. 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).

Кейс «Что в пакете?»

Действующие лица:

1. Николай Сходняк - генеральный директор
2. Равшан Нигматуллин - партнер, соучредитель
3. Алексей Носырев - коммерческий директор
4. Юлия Белоусова - маркетолог

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

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

Досье . «Любо-Дорого & Ко» — компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У предприятия есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт — ТОВУС. ТОВУС — универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частного, так и на корпоративного клиента. Ледяная шайба стетоскопа, скользившая по торсу Николая Сходняка, заставляла его слегка морщиться. Он с детства недолюбливал медосмотры. Еще в школе избегал их всеми путями: во-первых, потому, что не отличался болезненностью, во-вторых, потому, что считал эти процедуры надругательством над человеческой психикой.

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

Сотрудники «Любо-Дорого & Ко» никогда не считали медосмотр за счастье, хотя проводился он в хорошей частной клинике, чистой и технологичной. Когда три года назад менеджмент вынес на обсуждение вопрос, нужен ли медосмотр в составе общего соцпакета фирмы, мнение «за» было почти единогласным. Однако большинство голосовавших пользовались возможностью проверить здоровье как-то вяло. Что вызывало естественное раздражение Сходняка, проплатившего клинике деньги.

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

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

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

Третий блок удовлетворял потребность людей в «зрелищах». «Любо-Дорого & Ко» давала возможность приобрести турпутевку в беспроцентную рассрочку, а лучшие сотрудники по итогам года награждались оплаченным заграничным путешествием. Наконец, четвертая льгота создавалась для молодежи и была призвана 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 непременным компонентом работы с персоналом, а не бонусом.

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

Премия за «размножение» накладывала некоторые ограничения: Сходняк сто раз думал, прежде чем принять рабочих из стран Средней Азии, которые, как известно, рожают много и часто. «Зрелища» тоже порой пробуксовывали — служба производства роптала, что чаще всего призовые путевки достаются отделу продаж. Когда путевки стали выдавать наиболее ценным рабочим кадрам, в кабинет Сходняка начали ломиться продавцы, потрясая перевыполненными планами продаж. И генеральный директор устало объяснял им, что у фирмы нет финансовой возможности оплачивать отдых на пляже всем желающим. «Пэ И Цэ» — щурился Сходняк, 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 большой проблемы — как удержать в фирме особо нужных лиц — продавцов, рабочих и руководителей. Надо было выкрутиться так, чтобы и не насорить деньгами, и не обидеть самолюбивых коллег.

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

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

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

Сходняк не мог не согласиться с этой здравой 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

Предложите оптимальный план модернизации соцпакета компании.

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. Виды и организация самостоятельной работы обучающихся

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине «Оплата и стимулирование труда персонала» требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам стимулирования оплаты труда. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на семинарских занятиях заданий, закрепляющих полученные теоретические знания либо расширяющие их, а также выполнение разнообразных контрольных заданий индивидуального или группового характера (подготовка устных докладов или сообщений о результатах выполнения заданий, выполнение самостоятельных проверочных работ по итогам изучения отдельных вопросов и тем дисциплины);

2. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – подготовка к лекционным и семинарским занятиям, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение практических заданий, подготовка к тестированию по дисциплине, выполнение итоговой работы.

Большое значение в преподавании дисциплины отводится самостоятельному поиску студентами информации по отдельным теоретическим и практическим вопросам и проблемам.

При планировании и организации времени для изучения дисциплины необходимо руководствоваться п. 4.1.1 или 4.1.2 рабочей программы дисциплины «Оплата и стимулирование труда персонала» и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам.

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине «Оплата и стимулирование труда персонала»:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;

2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных и семинарских занятий;
3. Изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы и электронных информационных источников;
4. Изучение дополнительной литературы и электронных информационных источников, определенных в результате самостоятельного поиска информации;
5. Самостоятельная проверка степени усвоения знаний по контрольным вопросам и/или заданиям;
6. Повторное и дополнительное (углубленное) изучение рассмотренного вопроса (при необходимости).

В процессе самостоятельной работы над учебным материалом рекомендуется составить конспект, где кратко записать основные положения изучаемой темы. Переходить к следующему разделу можно после того, когда предшествующий материал понят и усвоен. В затруднительных случаях, встречающихся при изучении курса, необходимо обратиться за консультацией к преподавателю.

При изучении дисциплины не рекомендуется использовать материалы, подготовленные неизвестными авторами, размещенные на неофициальных сайтах неделового содержания. Желательно, чтобы используемые библиографические источники были изданы в последние 3-5 лет. Студенты при выполнении самостоятельной работы могут воспользоваться учебно-методическими материалами по дисциплине «Оплата и стимулирование труда персонала, представленными в электронной библиотеке института, и предназначенными для подготовки к лекционным и семинарским занятиям.

Перечень основных учебно-методических материалов для лекционных и семинарских занятий представлен в п. 7. рабочей программы дисциплины.

Контроль аудиторной самостоятельной работы осуществляется в форме собеседования, дискуссии и круглых столов. Контроль внеаудиторной самостоятельной работы студентов осуществляется в форме устного или письменного опроса.

Промежуточный контроль знаний в форме зачета осуществляется посредством письменного тестирования, включающего вопросы и задания для самостоятельного изучения.

Тема, раздел	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Государственное регулирование оплаты и стимулирования труда	4	6	8	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к итоговому тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях. Проверка тестового задания.
2. Регулирование оплаты и стимулирования труда в организации	4	6	8	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к итоговому тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях. Проверка тестового задания.
3. Формы и системы оплаты труда	6	9	13	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к итоговому тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях. Проверка тестового задания.

4. Стимулирование трудовой деятельности на основе премирования	11	16	24	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к итоговому тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях. Проверка тестового задания.
5. Формирование фонда заработной платы в организации	12	18	26	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к итоговому тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях. Проверка тестового задания.
6. Социальный пакет работника и его формирование	6	11	17	Работа с учебной литературой. Подготовка реферата. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к тестированию.	Беседа и опрос. Защита реферата. Оценка работы на практических занятиях. Проверка тестового задания.
ИТОГО	43	66	96		

5.2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся отражено в п.7 рабочей программы дисциплины «Оплата и стимулирование труда персонала».

6. КОМПЛЕКТЫ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Освоение дисциплины направлено на формирование:
профессиональных компетенций

ПК-4 Способен осуществлять деятельность по организации, нормированию труда и оплаты труда персонала

Данные компетенции формируются в процессе изучения дисциплины на двух этапах:
этап 1 – текущий контроль;
этап 2 – промежуточная аттестация.

6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оценка компетенций на различных этапах их формирования осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания и технологической картой дисциплины (Приложение 1), принятыми в Институте.

6.2.1. Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего контроля

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины. 2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору. 3. Работа на практических занятиях: а) уровень знания учебно-программного материала, б) умение выполнять задания, предусмотренные программой курса, в) практические навыки работы с освоенным материалом.	0-35
2	Письменное задание	1. Новизна текста: а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт. 2. Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме письменного задания; б) соответствие содержания теме и плану письменного задания; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом;	0-25

		<p>д) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).</p> <p>3. Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).</p> <p>4. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму письменного задания.</p>	
3	Практическое задание	<p>1. Анализ проблемы: а) умение верно, комплексно и в соответствии с действительностью выделить причины возникновения проблемы, описанной в практическом задании.</p> <p>2. Структурирование проблем: а) насколько четко, логично, последовательно были изложены проблемы, участники проблемы, последствия проблемы, риски для объекта.</p> <p>3. Предложение стратегических альтернатив: а) количество вариантов решения проблемы, б) умение связать теорию с практикой при решении проблем.</p> <p>4. Обоснование решения: а) насколько аргументирована позиция относительно предложенного решения практического задания; б) уровень владения профессиональной терминологией.</p> <p>5. Логичность изложения материала: а) насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, б) насколько предложенный план может быть реализован в текущих условиях.</p>	0-50

*6.2.2. Показатели и критерии оценивания
компетенций на этапе промежуточной аттестации*

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачёта в виде выполнения тестирования и/или итоговой работы.

Итоговые задания разрабатываются по основным вопросам теоретического материала и позволяют осуществлять промежуточный контроль знаний и степени усвоения материала.

При проведении промежуточной аттестации студентов по дисциплине «Оплата и стимулирование труда персонала» могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины.

Оценка знаний студентов осуществляется в соответствии с Положением о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в Институте, и технологической картой дисциплины

№ п/п	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания
1	Итоговая работа	Количество баллов за тест пропорционально количеству правильных ответов на тестовые задания. После прохождения теста суммируются результаты выполнения всех заданий для выставления общей оценки за тест.	0-25

6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

*6.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы
на этапе текущего контроля*

Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)

При преподавании дисциплины «Оплата и стимулирование труда персонала» применяются разнообразные образовательные технологии в зависимости от вида и целей учебных занятий.

Теоретический материал излагается на лекционных занятиях в следующих формах:

- проблемные лекции;
- лекция-беседа;
- лекции с разбором практических ситуаций.

Семинарские занятия по дисциплине «Оплата и стимулирование труда персонала» ориентированы на закрепление теоретического материала, изложенного на лекционных занятиях, а также на приобретение дополнительных знаний, умений и практических навыков осуществления профессиональной деятельности посредством активизации и усиления самостоятельной деятельности обучающихся.

Большинство практических занятий проводятся с применением активных форм обучения, к которым относятся:

- 1) устный опрос студентов с элементами беседы по вопросам, выносимым на практические занятия;
- 2) групповая работа студентов, предполагающая совместное обсуждение какой-либо проблемы (вопроса) и выработку единого мнения (позиции) по ней (метод группового обсуждения);
- 3) контрольная работа, тестирование по отдельным вопросам, целью которых является проверка знаний студентов и уровень подготовленности для усвоения нового материала по дисциплине;

На семинарских занятиях оцениваются и учитываются все виды активности студентов: устные ответы, дополнения к ответам других студентов, участие в дискуссиях, работа в группах, инициативный обзор проблемного вопроса, письменная работа.

Более подробно с содержанием лекционных занятий и формами практических занятий можно ознакомиться в п. 4.2 рабочей программы дисциплины «Оплата и стимулирование труда персонала».

Образец практического задания к зачету по дисциплине «Оплата и стимулирование труда» представлен в Приложении 7 (формируемые компетенции ПК-4)

Письменное задание

(Формируемые компетенции: ПК-4)

Цели и задачи реферата.

Целью работы является обобщение и систематизация теоретического материала в рамках исследуемой проблемы.

В процессе выполнения работы решаются следующие задачи:

1. Формирование информационной базы:

- анализ точек зрения зарубежных и отечественных специалистов в области дисциплины;
- конспектирование и реферирование первоисточников в качестве базы для сравнения, противопоставления, обобщения;

- анализ и обоснование степени изученности исследуемой проблемы;

- подготовка библиографического списка исследования.

2. Формулировка актуальности темы:

- отражение степени важности исследуемой проблемы в современной теории и практике;
- выявление соответствия задачам теории и практики, решаемым в настоящее время;
- определение места выбранной для исследования проблемы в дисциплине.

3. Формулировка цели и задач работы:

• изложение того, какой конечный результат предполагается получить при проведении теоретического исследования;

- четкая формулировка цели и разделение процесса ее достижения на этапы;

• выявление особенностей решения задач (задачи - это те действия, которые необходимо предпринять для достижения поставленной в работе цели).

В результате написания реферата обучающийся изучает и анализирует информационную базу с целью установления теоретических зависимостей, формулирует понятийный аппарат, определяет актуальность, цель и задачи работы.

Обязательными составляющими элементами реферата являются:

- титульный лист;

- содержание;

- введение;

- основное содержание, разделенное на разделы (параграфы, пункты, подпункты), расположенные и поименованные согласно плану; в них аргументировано и логично раскрывается избранная тема в соответствии с поставленной целью; обзор литературы; описание применяемых методов, инструментов, методик, процедур в рамках темы исследования; анализ примеров российского и зарубежного опыта, отражающих тему исследования и т.д..

- заключение;

- список использованных источников;

- приложения.

Требования к оформлению письменных работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, утвержденных решением Научно-методического совета (протокол №8 от 07.06.2018 г.).

Номер темы для выполнения реферата определяется по таблице (Приложение 5)

Примерная тематика рефератов:

1. Использование традиционной системы оплаты труда в современных условиях (ПК4, 32)

2. Нетрадиционные системы оплаты труда: их достоинства и ограничения (ПК4, 32)

3. Проблемы повышения эффективности трудовой деятельности (ПК4, 31)

4. Методы стимулирования трудовой деятельности в неблагоприятных условиях труда (ПК4, 31)

5. Тарификация труда работ и рабочих (ПК4, 33)

6. Социально-психологические технологии повышения заинтересованности в работе (ПК4,

- 31) 7. Проблема трудового вклада и его учета в системе оценки и стимулирования труда (ПК4, 31)
8. Система внеэкономического стимулирования труда (ПК4, 31)
9. Проблемы внедрения новой системы оплаты труда в организации (ПК4, 31)
10. Учет возрастных особенностей в стимулировании персонала (ПК4, 31)
11. Партисипативные методы стимулирования в организации (ПК4, 31)
12. Политика оплаты труда персонала и стратегия организации (ПК4, 31)
13. Основные направления государственного регулирования заработной платы (ПК4, 32)
14. Основные характеристики бестарифной организации заработной платы, условия ее эффективного применения (ПК4, 32)
15. Классификация премирования, основные элементы системы премирования персонала и основания для премирования (ПК4, 32)
16. Локальное нормативно-правовое регулирование вопросов оплаты труда и материального стимулирования персонала организации: порядок и основные разделы локальных нормативных актов (ПК4, 31)
17. Методы и средства повышения качества трудовой жизни (ПК4, 31)
18. Роль системы управления деловой карьерой в организационном стимулировании (ПК4, 31)
- 31) 19. Особенности организации соревнования и вовлечения в управление как методов организационного стимулирования (ПК4, 31)
20. Функциональные состояния работников, снижающие мотивацию к труду (ПК4, 31)
21. Программы мотивации персонала в организации (ПК4, 31)
22. Стимулирующие выплаты в организации (ПК4, 33)

Практическое задание

(Формируемые компетенции: ПК-4)

Кейс - описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Цель кейса - научить обучающихся анализировать проблемную ситуацию, возникшую при конкретном положении дел, и выработать решение; научить работать с информационными источниками, перерабатывать ее из одной формы в другую.

В процессе выполнения кейса решаются следующие задачи:

- Формирование и развитие информационной компетентности;
- Развитие умений искать новые знания, анализировать ситуации;
- Развитие навыков самоорганизации, самостоятельности, инициативности;
- Развитие умений принимать решения, аргументировать свою позицию.

Обязательными составляющими элементами кейса являются:

- титульный лист;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения

Требования к оформлению практических работ представлены в Методических указаниях к содержанию, оформлению и критериям оценивания письменных, практических и курсовых работ, утвержденных решением Научно-методического совета (протокол №8 от 07.06.2018 г.).

Практическое задание (кейс)

В результате поглощения старейший российский машиностроительный завод был приобретен новыми собственниками и вошел в состав крупного промышленного холдинга. На предприятие был назначен новый Генеральный директор, которому предстояло в короткие сроки решить целый ряд стратегических задач: обеспечить повышение эффективности операционного бизнеса, навести порядок в области системы управления и учета, повысить прозрачность бизнеса и подготовить предприятие к включению в контур консолидации холдинга.

В качестве одного из первых шагов на пути достижения этих целей Генеральный директор решил заняться снижением затрат на оплату труда персонала. Перед своим Заместителем по кадровой политике он поставил ответственную задачу: подготовить предложение по оптимизации фонда оплаты труда (ФОТ) на всех уровнях: от менеджмента компании до рабочих на производстве.

После тщательной проработки вопроса с привлечением внутренних экспертов компании Заместитель гендиректора по кадрам предложил реализовать следующую программу действий, направленную на снижение ФОТ:

Во-первых, все сотрудники предприятия (по согласованию с их непосредственными руководителями) были разделены на несколько иерархических уровней.

Во-вторых, был приобретен обзор рынка труда, на основании которого для каждого из уровней был уставлен определенный диапазон должностных окладов.

В-третьих, размеры премий, которые получают сотрудники, были строго привязаны к результатам их труда. Оценка результативности каждого сотрудника, включая рабочих, была возложена на их непосредственных руководителей.

Предложения Заместителя гендиректора по кадрам сначала обсуждались 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. (Тем более что на ее разработку было потрачено немало времени, а новые собственники завода требовали финансовых результатов и скорейшего решения поставленных перед Генеральным директором стратегических задач).

Прошло полгода с момента внедрения на предприятии новых методов оплаты труда, и Генеральный директор запросил у своего Заместителя 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 полгода 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.

Задание

1. Выскажите свое мнение, в чем состоят причины неуспеха внедрения на заводе новой мотивационной программы (ПК4, У3)?

2. Какую программу оптимизации оплаты труда Вы бы предложили на месте Заместителя гендиректора по кадрам, получив аналогичное поручение (ПК4, У1)?

3. Какие меры можно предпринять для совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, чтобы получить заметный эффект в течение ближайших трех месяцев (ПК4, З2)?

6.3.2. Типовые контрольные задания или иные материалы
на этапе промежуточной аттестации

(Формируемые компетенции: ПК-4)

Тестовое задание по дисциплине (Приложение 6)

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Экономическое содержание заработной платы. Функции и принципы организации заработной платы
2. Тарифная система как элемент организации заработной платы
3. Системы оплаты труда и их классификация
4. Переменная часть заработной платы: премирование по индивидуальным результатам; премия за вклад в работу подразделения; премия по общим результатам работы компании; целевое премирование
5. Понятие формы заработной платы, как класса систем оплат труда, сгруппированных по признаку учета результатов труда
6. Сдельная оплата труда, основанная на учете количества изготовленной продукции или выполненных услуг
7. Требования к показателям учета результатов труда, выражающиеся в оценке, как количества, так и качества наемных работников через нормы
8. Понятие вознаграждение за труд и заработная плата
9. Изменение форм вознаграждения с развитием человеческого общества
10. Валовой доход как реальная форма вознаграждения за общественно организованный труд в условиях товарного производства
11. Классификация стимулирования, предложенная разными авторами
12. Различение видов стимулирования по предметной специфике стимулов, при помощи которых субъект управления воздействует на трудовое поведение работника
13. Формы организации стимулирования в зависимости от способа взаимосвязи стимулов и результатов трудовой деятельности
14. Изменение форм проявления цены рабочей силы в современных условиях
15. Ставка заработной платы как основная форма существования цены функционирующей рабочей силы
16. Факторы, определившие заработную плату как экономическое явление. Значимость «изобретения» заработной платы для развития общественных отношений и человеческого прогресса
17. Два принципиальных отличия распределения по труду и распределения согласно стоимости рабочей силы. Функции заработной платы (воспроизводственная, стимулирующая, регулирующая, социальная). Принципы организации заработной платы
18. Понятие «тарифная система». Характеристика элементов тарифной системы: тарифной ставки, тарифной сетки, тарифно-квалификационный справочник, районные коэффициенты
19. Экономическое значение тарифной системы: дифференциация заработной платы по сложности, условиям, интенсивности труда и др.; установление определенного уровня гарантированности заработной платы
20. Виды и формы нематериального стимулирования работников
21. Цель использования социального пакета в функции управления. Принципы распределения социального пакета
22. Состав и денежная оценка социального пакета

6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине «Оплата и стимулирование труда персонала» основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

№ п/п	Показатели оценивания	Шкала оценивания
Текущий контроль		

1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)	0-35
2	Письменное задание (реферат)	0-25
3	Практическое задание (кейс)	0-50
<i>Итого текущий контроль</i>		75
Промежуточная аттестация		
4	Итоговая работа	25
<i>Итого промежуточная аттестация</i>		25
ИТОГО по дисциплине		100

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

Уровень подготовленности обучающегося соответствует трехуровневой оценке компетенций в зависимости от набранного количества баллов по дисциплине.

	Уровень овладения		
	Пороговый уровень	Продвинутый уровень	Превосходный уровень
Набранные баллы	50-69	70-85	86-100

Шкала итоговых оценок успеваемости по дисциплине «Оплата и стимулирование труда персонала» соответствует Положению о балльной и рейтинговой системах оценивания и отражена в технологической карте дисциплины.

Зачёт

Количество баллов	Оценка
50-100	зачтено
0-49	не зачтено

Экзамен

Количество баллов	Оценка
86-100	отлично
70-85	хорошо
50-69	удовлетворительно
0-49	неудовлетворительно

7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература:

1. Курсова О. А., Обухович Н. В. Оплата труда персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Тюмень: Тюменский государственный университет, 2019. - 311 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600285>

2. Назаренко А. В., Запорожец Д. В., Звягинцева О. С., Кенина Д. С., Бабкина О. Н., Исаенко А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Ставрополь: АГРУС, 2019. - 80 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614455>

3. Акмаева Р. И., Епифанова Н. Ш. Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: Прометей, 2018. - 584 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=483180>

Дополнительная литература:

1. Бельчик Т. А. Экономика труда [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2019. - 234 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571433>

2. Дейнека А. В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Дашков и К°, 2020. - 288 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573308>

3. Богомолова Т. П., Понуждаев Э. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2019. - 419 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570245>

4. Мочаева Т. В., Кудрявцев К. А. Экономика и организация производства на предприятии [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. - 82 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612083>

5. Вешкурова А. Б., Долженкова Ю. В., Филимонова И. В., Соколова М. С. Экономика и социология труда: учебное пособие-практикум [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 222 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495827>

6. Баскакова О. В., Сейко Л. Ф. Экономика предприятия (организации) [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 370 с. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496094>

8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО- ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Информационные ресурсы образовательной организации:

1. <http://www.sibit.sano.ru/> - официальный сайт образовательной организации.
2. <http://do.sano.ru> - система дистанционного обучения Moodle (СДО Moodle).
3. <http://www.ksrf.ru> - Сайт Конституционного Суда Российской Федерации.
4. <http://президент.рф> - Сайт Президента Российской Федерации.
5. <http://www.garant.ru/> - Справочная правовая система «Гарант».
6. <http://www.hr-portal.ru> - Сообщество HR- менеджеров.
7. <http://www.rosmintrud.ru> - Министерство труда и социальной защиты РФ.
8. <http://www.kadrovik.ru> - Национальный союз кадровиков.
9. <http://www.ebiblioteka.ru/> - базы данных East View.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебный план курса «Оплата и стимулирование труда персонала» предполагает в основе изучения предмета использовать лекционный материал и основные источники литературы, а в дополнение - практические занятия, ведение тетради для конспектов.

Кроме традиционных лекций и семинарских занятий (перечень и объем которых указаны) целесообразно в процессе обучения использовать и активные формы обучения.

Примерный перечень активных форм обучения:

- 1) беседы и дискуссии;
- 2) кейсы и практические ситуации;
- 3) индивидуальные творческие задания;
- 4) творческие задания в группах;
- 5) практические работы.

На лекциях студенты должны получить систематизированный материал по теме занятия: основные понятия и положения, классификации изучаемых явлений и процессов, методы стимулирования труда и др. На основе лекционного материала студенты должны получить представление о методах стимулирования, формах и системах оплаты труда персонала.

Практические занятия предполагают более детальную проработку темы по каждой изучаемой проблеме. Для этого разработаны подробные вопросы, обсуждаемые на практических занятиях, практические задания, тесты и контрольные работы. При подготовке к практическим занятиям следует акцентировать внимание на значительную часть самостоятельной практической работы студентов.

Особое внимание следует обратить на необходимость формирования у студентов необходимой профессиональной терминологии по предмету. Очень важно, чтобы и на семинарских занятиях, и в процессе обсуждения практических задач, тестов, студенты научились использовать экономические термины, формулировать проблемные вопросы.

Кроме этого, по темам, которые предусматривают обязательное решение практических задач, студенты не только должны будут проделать работу по практике применения нормативных документов для их решения, но и проанализировать полученные результаты (особенно в случае наличия альтернатив при решении задач) с точки зрения влияния на показатели отчетности.

Для более успешного изучения курса преподавателю следует постоянно отсылать студентов к учебникам, периодической печати.

Большое значение при проверке знаний и умений придается тестированию и подготовке рефератов по темам курса.

Активные формы семинаров открывают большие возможности для проверки усвоения теоретического и практического материала.

Основная учебная литература, представленная учебниками и учебными пособиями, охватывает все разделы программы по дисциплине «Оплата и стимулирование труда персонала». Она изучается студентами в процессе подготовки к семинарским и практическим занятиям, зачету. Дополнительная учебная литература рекомендуется для самостоятельной работы по подготовке к семинарским и практическим занятиям, при написании рефератов.

10. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ

При подготовке и проведении учебных занятий по дисциплине студентами и преподавателями используются следующие современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» (договор № 109-08/2021 на оказание услуг по предоставлению доступа к электронным изданиям базовой коллекции ЭБС «Университетская библиотека онлайн» от 01 сентября 2021 г. (<http://www.biblioclub.ru>).

2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (договор № С 2-08 - 20 о поставке научно-технической продукции – Системы Автоматизации Библиотек ИРБИС64 – от 19 августа 2020 г., в состав которой входит База данных электронного каталога библиотеки СИБИТ Web-ИРБИС 64 (<http://lib.sano.ru>).

3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс (дополнительное соглашение №1 к договору № 11/01-09 от 01.09.2009).

4. Электронная справочная система ГИС Омск.

11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие помещения, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Наименование учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность оборудованием и техническими средствами обучения
Мультимедийная учебная аудитория № 102. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации	Учебная мебель (17 столов, 42 стула, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, аудиокolonки - 2шт.). Программное обеспечение: Microsoft Windows 8.1 (32) Professional Russian. ID продукта 00261-80356- 95595-AA367 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Skype, версия 8.65 (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.

<p>Мультимедийная учебная аудитория № 210. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (36 столов, 74 стула, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, аудиокolonки - 5шт.) Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель) Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109- 064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Мультимедийная учебная аудитория № 211. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (27 столов, 54 стула, маркерная доска, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, аудиокolonки - 5шт.) Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация); (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>

<p>Учебная аудитория № 301. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (15 столов, 30 стульев, доска, трибуна, стол и стул преподавателя). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации</p>
<p>Учебная аудитория № 302. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (15 столов, 30 стульев, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации</p>
<p>Учебная аудитория № 303. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (15 столов, 30 стульев, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации</p>
<p>Мультимедийная учебная аудитория № 304. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (22 стола, 44 стула, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, колонки - 2 шт.). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 домашняя для одного языка, ID продукта: 00327-30584-64564- ААОЕМ; (коммерческая лицензия, иностранный производитель) Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01 - 09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947; 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>

Лаборатория экономических дисциплин № 306. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий и лабораторных работ), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации

Учебная мебель (23 стола, 53 стула, доска маркерная, доска информационная, трибуна, стеллаж металлический - 5 шт.). Персональные компьютеры (5 шт.), проектор, экран, принтер. Стойка кассира, рабочее место операциониста, рабочее место кредитного менеджера, рабочее место контролёра Сберегательного банка. Специализированное банковское оборудование: счетчики, сортировщик банкнот: Cassida MSD-1000, Numeron; Kisan NEWTON; Magner 175 F, Magner 150 digital, Demon EV 8650; упаковщик Impulse sealer с клише; детекторы подлинности банкнот: Ультрамаг 225 СЛ; DORS 1000, DORS 200, DORS 1300; счетчик монет: Scan Coin 303. - Лупа Vildis 10x; печати, штампы, пломбиратор, мешки для упаковки монеты; наборы демонстрационного оборудования; учебно-наглядные пособия; тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01 -09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security – Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 1С 8.2 АБС "Управление кредитной организацией", Договор № 043/03/016/001 от 3.10.2016 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.

<p>Лаборатория социально-гуманитарных дисциплин № 307 - для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий и лабораторных работ), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации.</p>	<p>Учебная мебель (26 столов, 52 стула, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя). Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер с выходом в Интернет, колонки - 2 шт.). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows 7 Professional Russian, Number License: 61555010 OPEN 91563139ZZE1502 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security – Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Лаборатория управленческих дисциплин № 309 - для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий и лабораторных работ), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации.</p>	<p>Учебная мебель (21 стол, 42 стула, доска маркерная, трибуна, стеллаж, стол и стул преподавателя). Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер, колонки - 2 шт.). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows 8 Professional Russian, Number License: 61555010 OPEN91563139ZZE1502 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader(свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security – Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель); 2GIS (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель).</p>

<p>Мультимедийная учебная аудитория № 312. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (50 столов, 100 стульев, доска маркерная, трибуна, стол и стул преподавателя); Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер, колонки - 2 шт.). Учебно-наглядные пособия. Тематические иллюстрации. Программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Russian, Number License: 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware; Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель) Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
<p>Мультимедийная учебная аудитория № 422. для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа (практических занятий), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации</p>	<p>Учебная мебель (18 столов, 36 стульев, доска маркерная, трибуна, шкаф, стол и стул преподавателя). Мультимедийное демонстрационное оборудование (интерактивная доска, компьютер с выходом в интернет, 2 аудиокolonки). Программное обеспечение: Microsoft Windows 8 Professional Russian, Number License: 61555010 OPEN 91563139ZZE1502 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2007 Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01 -09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация) (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109- 064939-827-947; 2GIS, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>

<p>Аудитория № 420. помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования - компьютерного оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий</p>	<p>Мебель (4 стола, 4 стула, стеллажи), 4 персональных компьютера для системного администратора, ведущего специалиста информационного отдела, инженера-электронщика, 10 серверов. Паяльная станция, стеллаж, 15 планшетных компьютеров, наушники для лингафонного кабинета, запасные части для компьютерного оборудования.</p>
<p>Аудитория № 003. помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования</p>	<p>Станок для сверления, угловая шлифовальная машина, наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования, запасные части для столов и стульев. Стеллаж, материалы для сопровождения учебного процесса.</p>
<p>Аудитория для самостоятельной работы студентов № 305. помещение для самостоятельной работы обучающихся, научно-исследовательской работы обучающихся, курсового проектирования (выполнения курсовых работ)</p>	<p>Учебная мебель (10 столов одноместных, 3 круглых стола, 27 стульев, доска маркерная, доска информационная, трибуна, стеллаж - 2 шт., стол и стул преподавателя). Мультимедийное оборудование (проектор, экран, компьютер с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института, колонки - 2 шт.). Ноутбук DELL - 8 шт. Ноутбук HP - 2 шт. Персональный компьютер - 1 шт. СПС «Консультант Плюс». Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 Pro Russian, Number License: 69201334 OPEN 99384269ZZE1912 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian, Number License 67568455 OPEN 97574928ZZE1810 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus - Договор 11/01-09 от 01.09.2009 г. Доп.соглашение №1 (автопродлонгация); Adobe Acrobat Reader, лицензия freeware (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security – Russian Edition, лицензия № 1356-181109- 064939-827-947; (коммерческая лицензия, отечественный производитель ПО); 2GIS, лицензия freeware. (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>

<p>Аудитория для самостоятельной работы студентов № 413. библиотека (читальный зал), помещение для самостоятельной работы обучающихся, научно-исследовательской работы обучающихся, курсового проектирования (выполнения курсовых работ)</p>	<p>Учебная мебель (9 столов, 23 стула, мягкая зона). Персональные компьютеры с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института - 6 шт. Программное обеспечение: Microsoft Windows 8.1 Pro Russian, Number License: 63726920 OPEN 91563139ZZE1502 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Windows 10 Pro Number License 67568455 OPEN 97574928ZZE1810 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian, Number License 42024141 OPEN 61960499ZZE0903 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Microsoft Office Standart 2019 Number License 67568455 OPEN 97574928ZZE1810 (коммерческая лицензия, иностранный производитель); Consultant Plus (коммерческая лицензия, отечественный производитель); Adobe Acrobat Reader (свободно распространяемое ПО, иностранный производитель); Kaspersky Endpoint Security - Russian Edition, лицензия № 1356-181109-064939-827-947 (коммерческая лицензия, отечественный производитель); 2GIS (свободно распространяемое ПО, отечественный производитель). Обеспечен доступ к сети Интернет и в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются следующие комплекты лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Наименование	Основание	Описание
Consultant Plus	Доп.соглашение №1 к договору № 11/01-09 от 01.09.2009	ЭСС Консультант+
1С 8.2	Акт приема-передачи 13/00000000901 от 27.02.2013 г.	Конфигурация "Бухгалтерия предприятия".
1С 8.2	Акт приема-передачи 13/00000000901 от 27.02.2013 г.	Конфигурация "Зарплата и Управление Персоналом", редакция 2.5
Microsoft Office Professional Plus 2013	Open License 62668528	Пакет электронных редакторов
Microsoft Office Standard 2016	Open License 66020759	Пакет электронных редакторов
Microsoft Office Standard 2013	Open License 637269920	Пакет электронных редакторов
Microsoft Office Standard 2007	Open License 42024141	Пакет электронных редакторов

Microsoft Project 2010	Акт № ГАРТ0006235 от 25.04.2012 г	Пакет электронных редакторов
Adobe Acrobat Reader	Freeware	Пакет программ для создания и просмотра электронных публикаций в формате PDF

12. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены вузом или могут использоваться собственные технические средства. Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на выполнение заданий текущего контроля. Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и обучающихся инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

Технологическая карта дисциплины

Наименование дисциплины	Оплата и стимулирование труда персонала
Количество зачетных единиц	3
Форма промежуточной аттестации	Зачет

№	Виды учебной деятельности студентов	Форма отчетности	Баллы (максимум)
Текущий контроль			
1	Посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия)		
2	Выполнение письменного задания (реферат)	Письменная работа	
3	Выполнение практического задания (кейс)	Письменная работа	
Промежуточная аттестация			
4	Выполнение итоговой работы	Итоговая работа, тест	
Итого по дисциплине:			100

« ____ » _____ 20 ____ г.

Преподаватель _____ / _____

(уч. степень, уч. звание, должность, ФИО преподавателя)

Подпись

Номер темы для выполнения реферата определяется по таблице:

Первая буква фамилии студента	№ темы реферата
А	1.
Б	2.
В	3.
Г	4.
Д	5.
Е, Ё	6.
Ж, З	7.
И	8.
К	9.
Л	10.
М	11.
Н	12.
О	13.
П	14.
Р	15.
С	16.
Т	17.
У	18.
Ф, Х	19.
Ц, Ч	20.
Ш, Щ	21.
Э, Ю, Я	22.

Итоговый тест по дисциплине

- 1. Для увеличения эффективности труда необходимо:**
 - А. четко формулировать цель работы;
 - Б. давать общее представление о необходимых результатах;
 - В. ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
 - Г. своевременно стимулировать работников;
 - Д. все ответы верны
- 2. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:**
 - А. высказать свою оценку в СМИ фирмы;
 - Б. высказать свою оценку сотруднику публично;
 - В. вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
 - Г. высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;
 - Д. возможны варианты а) и б).
- 3. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:**
 - А. за достижение плановых показателей;
 - Б. за перевыполнение плана;
 - В. за выдающиеся заслуги;
 - Г. не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;
 - Д. ответы а) и в).
- 4. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к**
 - А. постоянному увеличению эффективности его работы;
 - Б. временному увеличению эффективности его работы;
 - В. постоянному уменьшению эффективности его работы;
 - Г. временному уменьшению эффективности его работы;
 - Д. снижению мотивации работника.
- 5. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:**
 - в уважении;
 - в самореализации;
 - в безопасности;
 - в стремлении к власти;
 - в стремлении к независимости.
- 6. К добровольным социальным льготам относятся**
 - А. обязательное медицинское страхование;
 - Б. оплата больничных листов;
 - В. обязательное пенсионное страхование;
 - Г. оплата питания;
 - Д. все перечисленные льготы являются добровольными.
- 7. Основными формами оплаты труда являются:**
 - повременная и сдельная;
 - зарботная плата и прибыль;
 - тарификация и индексация;
 - фиксированная и плавающая;
 - окладная и тарифная.
- 8. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:**
 - А. цикл работы слишком длинный;
 - Б. в работе постоянно происходят изменения;
 - В. процесс производства не контролируется человеком;

- Г. работу можно легко измерить, и она увязана с конкретными исполнителями;
- Д. работу сложно измерить и она не увязана с конкретными исполнителями.
- 9. Совокупность существующих в организации рычагов и условий, призванных стимулировать производительную деятельность работников и способствовать удовлетворению их личных потребностей, называется:**
- А. Компенсационной политикой;
- Б. Компенсационным пакетом;
- В. Материальным стимулированием;
- Г. Оплатой труда.
- 10. Базовая заработная плата (постоянная часть денежного вознаграждения) складывается из:**
- А. Должностного оклада и бонусов;
- Б. Должностного оклада и КТУ;
- В. Должностного оклада и премиальных;
- Г. Должностного оклада и надбавок.
- 11. Позиционирование должностей, т.е. их распределение в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия называется:**
- А. Грейдированием;
- Б. Тарифной сеткой;
- В. Структурированием;
- Г. Нормированием.
- 12. Повременная оплата используется там, где:**
- А. Труд можно измерить, структурировать на этапы, операции и т.п.;
- Б. Результат труда можно измерить в натуральном или стоимостном выражении;
- В. Трудно измерить и контролировать качество или количество труда, а трудовой день загружен с разной интенсивностью;
- Г. Возможен высокий процент от продажи продукции.
- 13. Афоризм «нам делают вид, что платят, а мы делаем вид, что работаем» подтверждается:**
- А. При сдельной оплате труда;
- Б. При возможности получить процент от продаж;
- В. При дифференцированной оплате труда;
- Г. При повременной оплате труда.
- 14. Сдельная заработная плата:**
- А. Снижает издержки по контролю;
- Б. Требуется контроль за текущей деятельностью;
- В. Не стимулирует интенсивность труда;
- Г. Нет правильных ответов.
- 15. Стоимость рабочей силы равна стоимости:**
- А. Всех факторов производства;
- Б. Рыночной цене оплаты труда;
- В. Предпринимательского труда;
- Г. Всех средств существования, необходимых работнику для восстановления способности к труду.
- 16. В теории Ф. Герцберга заработная плата относится к ... факторам повышения производительности труда:**
- А. Гигиеническим;
- Б. Мотивационным;
- В. Гигиеническим и мотивационным;
- Г. Нет правильных ответов.
- 17. Дополнительная заработная плата включает:**

- А. Минимальный размер оплаты труда;
 - Б. Вознаграждение за конечный результат;
 - В. Доплаты, надбавки и компенсации;
 - Г. Все вышеуказанные ответы верны.
- 18. Материальная помощь выплачивается:**
- А. Из прибыли организации;
 - Б. Из фонда менеджера;
 - В. Из фонда материального поощрения;
 - Г. Все вышеуказанные ответы верны.
- 19. Эффективность применения повременной оплаты зависит от ряда факторов:**
- А. Уровня трудовой и исполнительской дисциплины;
 - Б. Уровня квалификации персонала;
 - В. Платежеспособности организации по оплате труда;
 - Г. Все вышеуказанные ответы верны.
- 20. Дополнительная оплата труда проводится:**
- А. за более высококачественную работу;
 - Б. за количество и качество продукции или выполненной объем работы;
 - В. на основании тарифных ставок и выполненного объема работы или полученной продукции;
 - Г. все ответы верные.
- 21. Материальное стимулирование проводится в виде:**
- А. благодарности;
 - Б. денежной премия;
 - В. бесплатного отпуска;
 - Г. грамоты.
- 22. Сдельная оплата труда проводится...**
- А. за более высококачественный труд;
 - Б. за количество и качество продукции или за выполненной объем работы или полученной продукции;
 - В. на основании тарифных ставок и выполненного объема работы или полученной продукции;
 - Г. правильного ответа нет.
- 23. Основная оплата труда проводится**
- А. за более высококачественную работу;
 - Б. за количество и качество продукции или выполненной объем работы;
 - В. на основании тарифных ставок и выполненного объема работы или полученной продукции;
 - Г. все ответы верные.
- 24. Форма оплаты труда...**
- А. показывает, за какие показатели производится оплата труда;
 - Б. показывает, как необходимо оплачивать труд в конкретных условиях производства;
 - В. правильного ответа нет;
 - Г. все ответы верные.
- 25. Начисление оплаты труда за отработанное время – это:**
- А. повременная оплата труда;
 - Б. основная оплата труда;
 - В. сдельная оплата труда;
 - Г. правильного ответа нет.
- 26. Заработная плата – это:**
- А. вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы

- Б. премии
 - В. добавка к социальной пенсии
 - Г. все ответы верны
- 27. Какие элементы включает в себя тарифная система:**
- А. отраслевые коэффициенты
 - Б. тарифные сетки
 - В. оба варианта верны
- 28. Чем характеризуются тарифные сетки:**
- А. числом тарифных разрядов
 - Б. отраслью использования
 - В. регионом применения
 - Г. диапазоном тарифных коэффициентов
- 29. Система заработной платы, не относящаяся к сдельной форме:**
- А. повременно – премиальная
 - Б. бригадная
 - В. оба варианта верны
- 30. Премирование руководителей и специалистов целесообразно устанавливать за:**
- А. прирост реализованной продукции
 - Б. рентабельность производства
 - В. оба варианта верны
- 31. Что такое сдельная расценка:**
- А. показатель, отражающий затраты времени работника
 - Б. месячная тарифная ставка
 - В. оплата труда за единицу продукции
- 32. Для чего используется система косвенно – сдельной оплаты труда:**
- А. административно – управленческого персонала
 - Б. вспомогательных рабочих, занятых обслуживанием оборудования
 - В. основных производственных рабочих
- 33. Что может быть выплачено за высокую квалификацию и профессиональное мастерство работникам предприятия:**
- А. компенсационные выплаты
 - Б. репродукционные выплаты
 - В. стимулирующие выплаты
- 34. Что лежит в основе бестарифной системы оплаты труда:**
- А. объем выполненных работ/услуг
 - Б. долевое распределение заработанных коллективом средств
 - В. устная договоренность между работодателем и работником
- 35. Что является основными элементами тарифной системы оплаты труда:**
- А. ЕТКС; тарифные сетки, тарифные ставки; тарифные коэффициенты
 - Б. тарифные сетки; тарифные ставки; должностные инструкции
 - В. тарифный фонд заработной платы, должностные инструкции
- 36. При сдельной системе оплаты труда заработная плата определяется:**
- А. тарифной ставкой, отработанным работниками временем
 - Б. сдельной расценкой и объемом выполненных работ
 - В. сдельной расценкой и тарифной ставкой
- 37. Что является условием применения сдельной оплаты труда:**
- А. необходимость стимулировать рабочих в увеличении выработки продукции
 - Б. невозможность количественного измерения объемов производства продукции
 - В. функционирование поточных линий
- 38. Что является условием применения повременной оплаты труда:**
- А. необходимость стимулировать рабочих в увеличении выработки продукции
 - Б. невозможность точного учета выполняемых работ

- В. наличие ограниченной номенклатуры работ
- 39. Сдельная заработная плата не зависит от:**
- А. объема выполненных работ
Б. сдельной расценки
В. объема отработанного времени
- 40. В каком производстве объем заработной платы вспомогательных рабочих при косвенно – сдельной системе оплаты труда зависит от объема выпуска продукции:**
- А. обслуживающем
Б. основном
В. вспомогательном
Г. нет верного ответа
- 41. К каким выплатам относятся доплаты и надбавки за высокую квалификацию, профессиональное мастерство, работу с меньшей численностью, за совмещение нескольких профессий:**
- А. Компенсационным
Б. Прогрессивным
В. стимулирующим
Г. нет верного ответа
- 42. Что такое тарифная ставка:**
- А. совокупность тарифных разрядов и тарифных коэффициентов
Б. абсолютный размер оплаты труда рабочих за единицу времени
В. совокупность тарифных коэффициентов
Г. нет верного ответа
- 43. Что относится к методу материального стимулирования инновационной деятельности работников предприятия:**
- А. увеличение заработной платы
Б. премирование за внеурочную работу
В. премирование изобретений
Г. нет верного ответа
- 44. Стимул позитивного характера:**
- А. возмещение нанесенного ущерба
Б. депремирование
В. перевод на высокооплачиваемую работу
Г. частичная оплата питания сотрудников
- 45. Тарифная ставка первого разряда:**
- А. все ответы верны
Б. определяет минимальную оплату неквалифицированного труда в единицу времени
В. определяется коллективным договором
Г. равна единице
- 46. По общему правилу, работа в выходной и не рабочий праздничный день оплачивается:**
- А. не менее чем в тройном размере
Б. не менее чем в двойном размере
В. не менее чем в полуторном размере
- 47. Для оплаты труда руководителей, специалистов и служащих администраций устанавливаются:**
- А. должностные оклады
Б. доля от прибыли
В. повременная система оплаты труда
Г. нет верного ответа

48. По общему правилу, общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать:

- А. 10%
- Б. 20%
- В. 40%
- Г. 30%

49. В случаях удержаний из заработной платы по нескольким исполнительным документам за работником должно быть сохранено:

- А. 30% заработной платы, причитающиеся работнику
- Б. 40% заработной платы, причитающейся работнику
- В. 50% заработной платы, причитающейся работнику
- Г. 20% заработной платы, причитающейся работнику

50. Размер удержания из зарплаты при отбывании исправительных работ, взыскании алиментов на несовершеннолетних детей не может превышать:

- А. 50%
- Б. 70%
- В. 80%
- Г. 40%

Образец практического задания к зачету по дисциплине «Оплата и стимулирование труда» (формируемые компетенции ПК-4)

Задание 1

Кейс Инструменты мотивации рабочих

Характеристика организации

Структура - управление и все административные службы находятся в одном здании в крупном городе Ленинградской области. Основным заказчиком организации территориально находится в непосредственной близости от предприятия. Также имеются две строительные площадки в регионах.

Профиль деятельности - строительно-монтажная организация, субподрядчик, одно из предприятий холдинга.

Общая численность персонала - около 500 человек.

Срок работы организации - СМУ существует с советских времен. За последние 10 лет значительно изменилась система управления.

Общая ситуация

Вы - заместитель генерального директора по работе с персоналом. Вступили в должность неделю назад. До вашего прихода в организацию этой позиции в ней не было. Вас пригласил вице-президент холдинга (не работающий непосредственно на данном предприятии).

Из беседы с генеральным директором вы узнали:

1. Основной костяк сотрудников работает на предприятии от 15 до 25 лет и не собирается уходить в силу возраста и привычки. Это высокопрофессиональные рабочие кадры, имеющие уникальный опыт.

2. Текучесть кадров наблюдается, скорее, среди молодых специалистов: они приходят после института, получают опыт, а потом уезжают в Петербург на строительство супермаркетов, где платят вдвое больше, чем в СМУ.

3. В организации существует система обучения молодых рабочих (есть собственный учебный полигон, соблюдаются традиции наставничества).

4. С советских времен на предприятии ведется культурно-массовая работа (соревнования, туристские слеты, праздники и др.).

Из ваших личных наблюдений за первую неделю работы:

1. В коллективе здоровый социально-психологический климат (доброжелательные, доверительные отношения, сплоченность, отзывчивость, готовность помочь).

2. Линейные руководители не знают современных систем мотивации и стимулирования, в управлении используют единственный стиль - подчеркивают ошибки подчиненных, а не их достижения.

3. Бригадир распределяет задания по принципу "грузить на того, кто везет", за переработки никакой дополнительной оплаты не предусмотрено.

4. В целом коллектив очень инертен. Изменения и нововведения встречают сопротивление со стороны руководителей и сотрудников.

5. Высокая централизация управления, большинство оперативных решений принимается "наверху".

6. Линейные руководители считают, что причина всех проблем - отсутствие системы мотивации сотрудников.

Из анализа внутренней документации:

1. В компании существует фиксированные расценки на различные виды работ, и оплата труда рабочих начисляется исходя из процента от их выполнения. Однако она не соответствует реальным трудозатратам.

2. Система оплаты труда "непрозрачна". Рабочие не могут сами подсчитать, сколько и за что они получают.

3. Должностные инструкции, регламенты и стандарты (предприятие сертифицировано по ISO) не исполняются, отсюда - дублирование функций и низкая согласованность действий подразделений.

4. В организации нет формализованной системы оценки персонала. Предприятие на данном этапе не может повысить зарплату сотрудникам, т.к. является частично государственным и работает в соответствии с требованиями и предписаниями Министерства.

ЗАДАНИЕ:

1. *Какие инструменты мотивации вы предложили бы внедрить руководству данного предприятия для повышения лояльности сотрудников (особенно молодых специалистов).*

Задание 2.

Характеристика организации

Профиль деятельности - завод по производству товарного бетона.

Структура компании: два ключевых подразделения - отдел продаж и отдел обслуживания клиентов. Процесс взаимодействия с клиентами делится на два этапа - заключение договора, отгрузка и доставка бетона на объект.

Численность персонала - около 150 человек.

Срок работы на рынке - 5 лет.

Общая ситуация

Вы - менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед вами задачу: проанализировать систему мотивации для сотрудников отдела обслуживания клиентов и разработать новую.

Система оплаты в данной организации сформирована давно, и менять ее в ближайшее время не планируется (она основана на фиксированном окладе). Но в последнее время участились жалобы руководителя отдела обслуживания клиентов на отсутствие инструментов влияния на своих сотрудников. По его словам, если бы у него был отдельный премиальный фонд, он заставил бы подчиненных лучше работать.

После анализа деятельности сотрудников отдела по обслуживанию клиентов вы пришли к выводу, что большинство из них соответствуют профессиональным требованиям к должности, обладают необходимыми навыками и справляются со своими обязанностями. Но общие показатели эффективности работы отдела находятся на среднем уровне.

ЗАДАНИЕ:

1. *Каким образом, на ваш взгляд, можно мотивировать сотрудников отдела обслуживания клиентов (показатели, методы оценки, ее периодичность)?*

2. *Как вы обоснуете генеральному директору систему мотивации, разработанную вами для отдела обслуживания клиентов?*

Задание 3.

Кейс 3. Система оплаты труда отделов продаж и маркетинга

Характеристика организации

Профиль деятельности - сервисная компания, оказывающая услуги по разработке сайтов.

Структура компании - отдел производства (специалисты-дизайнеры), отдел продаж, отдел маркетинга и анализа, сервисная служба (секретарь, бухгалтер).

Руководители - коммерческий и генеральный директора.

Численность персонала - 20 человек.

Срок работы на рынке - 4 года.

Общая ситуация

Коллектив достаточно устойчивый, все работают в компании не менее года. В организации проводятся корпоративные мероприятия (выезды на природу, тренинги "сплочения", совместные празднования дней рождения). На общих собраниях руководители, рассказывая об успешных проектах, подчеркивают заслуги сотрудников.

Начальство 4 месяца назад приняло решение о повышении зарплаты и создании системы ежемесячной оценки по результатам работы сотрудников отделов продаж и маркетинга.

Персоналу отдела маркетинга оклад был повышен в два раза и привязан к определенным результатам, которых нужно достичь за месяц (например, количество упоминаний в прессе, посетителей на сайте, проведенных по плану мероприятий и т.д.). Ежемесячный план составляется руководителем совместно с каждым сотрудником. Достижение конкретных показателей привязано к деятельности отдельных работников процентным отношением к оплате.

Для продавцов установлен минимальный оклад и бонус за выполнение плана продаж, плюс, процент за продажу в соотношении примерно 25% (оклад) к 75%. Раньше выплачивался только оклад (средний уровень по городу).

Составленный план и требуемые результаты были согласованы с каждым сотрудником индивидуально. План основывается на показателях работы самого успешного менеджера.

Спустя 4 месяца после введения новой системы оплаты руководители проанализировали результаты ее действия и пришли к выводу, что они достаточно плачевные. План выполняли полностью лишь 20% сотрудников отдела продаж. Некоторые ограничились выполнением 50-70% плана. Раньше четко определенного плана не существовало, работа строилась по принципу "сколько получится". Из разговора с сотрудниками руководители выяснили, что они не считают такую систему мотивирующей, а прирост зарплаты воспринимают как естественный, кроме того, заявляют, что руководители плохо их мотивируют. На вопрос о том, что их могло бы стимулировать, отвечали: "Нам нужна свобода, а вы нас загоняете в жесткие рамки".

ЗАДАНИЕ:

1. Почему компания не достигла желаемого результата от внедрения новой системы оплаты труда? Надо ли что-то менять? Предложите мотивационную программу.

2. Что вы изменили бы в предложенной системе материального стимулирования? Как провели бы ее внедрение?

3. Нужны ли дополнительные методы мотивации для сотрудников данной компании? Если "да", то какие?

Практическое занятие (семинар в интерактивной форме: «работа в малых группах») 5

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.

Условие задания. На предприятии утверждена часовая тарифная ставка I разряда, равная 260 руб. Тарифные сетки и распределение рабочих и работ по ее разрядам по индивидуальным вариантам представлены в таблице.

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.

Информация к выполнению расчетов

Варианты	Разряды					
	I	II	III	IV	V	VI
1	2	3	4	5	6	7
Вариант 1	1,0	1,08	1,2	1,35	1,54	1,78
Тарифные коэффициенты						
Число рабочих, чел.	-	6	16	13	11	4
Объем работ, нормо - часы	-	1080	3040	1911	3208	2400
Вариант 2	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты	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
Вариант 3	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты	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
Вариант 4	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты	1,0	1,09	1,24	1,35	1,54	1,77
Число рабочих, чел.	1	7	18	14	12	4
Объем работ, нормо - часы	112	1260	3320	2058	3499	2397
Вариант 5	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты.	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	1150	3324	2205	3791	1834
Вариант 6	I	II	III	IV	V	VI
Тарифные коэффициенты	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	I	II	III	IV	V	VI

Тарифные коэффициенты	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	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	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	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	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	1,0	1,12	1,25	1,37	1,56	1,79
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	1,0	1,09	1,23	1,35	1,64	1,77
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	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	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.
3. Каким образом определяется тарифная ставка первого разряда?

4. Что представляют собой тарифные сетки?
5. Перечислите показатели, которые участвуют в расчете среднего тарифного коэффициента рабочих.
6. Каким образом рассчитывается средний тарифный коэффициент работ?
7. Назовите показатели, которые используются при расчете средней тарифной ставки рабочих.
8. Какие факторы влияют на соотношение тарифных сеток и тарифных ставок по категории рабочих?
9. Поясните, каким образом определяется диапазон тарифной сетки?
10. Каким образом определяется размер индивидуального заработка рабочего любого разряда в условиях тарифной системы?
11. В чем заключаются различия между доплатами и надбавками к тарифным ставкам?
12. Назовите компенсационные и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки) в составе заработной платы.
13. Раскройте структуру надбавок и доплат к тарифным ставкам, не имеющих ограничения по сферам деятельности.
14. Назовите доплаты к тарифным ставкам, имеющие ограничения по сферам деятельности.
15. 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 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.

Практическое занятие (решение задач) 6-7

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 – 194 руб., расценка – 111,2 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 390 000 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 39 500,0 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 48 500 руб. 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 240 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 1 990 руб., 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 295 руб., 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 – 255 руб.; 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.

Шкала для определения сдельно – прогрессивных расценок

Показатели	Объем выпуска продукции в процентах к фактическому выпуску			
	100	95-100	90 - 95	85 - 90
Сдача продукции контролеру внутреннего технического контроля после первого предъявления,				
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 280 руб./ч. При сдельной форме оплаты труда расценка за единицу продукции устанавливается в размере 210 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?

**Практическое занятие
(выполнение индивидуального практического задания) 13**

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 Таблице.

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.

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

Информация для выполнения расчетов по индивидуальной работе

№	Наименование (код) детали	Разряд работы	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма времени надеталь, мин.	Количество часов, отработанных за месяц.	Количество изготовленной продукции, шт.
1	2	3	4	5	6	7
1	QS0112	4	244,17	2,2	167	2000
	GL1016	5	264,50	4,1		1800
	JS00110	6	274,83	10,2		250
2	QS1121	3	242,22	3,2	166	2230
	GL0161	5	264,20	4,3		1867
	JS1101	2	230,83	11,3		265
3	QS1122	4	244,17	2,15	165	2056
	GL0162	5	259,50	3,50		1780
	JS1102	6	274,87	11,80		190
4	QS1123	3	242,25	3,5	168	2100
	GL0163	5	260,57	4,3		1783
	JS01103	2	237,83	10,7		270
5	QS1124	4	246,17	5,2	164	2145
	GL0165	5	264,07	4,3		1792
	JS1105	6	274,83	14,6		275
6	QS1126	3	241,12	5,5	163	2145
	GL0166	6	274,83	4,5		1795
	JS1106	4	254,17	14,4		280
7	QS1127	4	254,24	5,26	166	2020
	GL0167	5	264,45	4,35		1800
	JS110	6	274,67	14,46		285
8	QS1128	3	231,12	5,52	165	2155
	GL0168	5	264,50	4,53		1795
	JS01108	4	254,17	14,43		290
	QS1129	3	232,22	3,5		2100

9	GL10169	5	264,57	4,3	164	1783
	JS1109	2	231,83	10,7		295
10	QS1210	4	244,17	5,2	163	2145
	GL0160	5	254,50	4,3		1796
	JS01100	6	264,83	14,6		280
11	QS1211	3	231,12	5,5	161	2145
	GL0161	6	274,83	4,5		1792
	JS01101	4	244,17	14,4		285
12	QS1212	4	244,24	5,26	162	3020
	GL0162	5	264,45	4,35		1800
	JS1102	6	274,67	14,46		275
13	QS1213	3	231,12	5,52	166	3155
	GL0163	5	264,50	4,53		1797
	JS101103	4	243,17	14,43		278
14	QS1214	3	231,12	5,52	164	2155
	GL0164	5	264,50	4,53		1796
	JS1104	4	254,17	14,43		280
15	QS1215	3	245,22	3,5	165	2100
	GL0165	5	264,57	4,3		1783
	JS1105	2	231,83	10,7		200
16	QS1216	4	256,17	2,2	168	2067
	GL0166	5	264,50	4,1		1800
	JS1106	6	274,83	10,2		298
17	QS1217	3	221,12	3,25	165	2230
	GL0167	5	244,50	4,35	163	1886
	JS1107	2	218,83	11,35	162	212
18	QS1219	3	221,17	5,55	163	2150
	GL0169	5	244,54	4,53	165	1890
	JS1109	4	234,16	14,45	166	230
19	QS1220	3	222,27	3,57	167	2170
	GL1620	5	244,57	4,38	168	1883
	JS1100	2	221,53	10,47	163	199
20	QS1221	4	234,23	2,25	165	2058
	GL0161	5	244,55	4,16	163	1860
	JS1101	6	254,88	10,2	165	270
21	QS1222	3	221,48	3,25	167	2230
	GL0162	5	254,56	4,36	168	1855
	JS1102	2	220,88	11,3	163	200
22	QS1223	4	234,19	2,55	165	2056
	GL0163	5	244,56	3,54	163	1780
	JS1103	6	224,86	11,86	165	198
23	QS1224	4	234,27	14,46	163	2100
	GL0164	3	222,28	3,57	164	1789
	JS11024	5	244,54	4,39	165	192
24	QS1225	2	218,86	10,75	168	2180
	GL0165	3	222,25	3,53	163	1800
	JS1105	5	244,59	4,38	165	225
25	QS1219	3	221,17	5,55	163	2150
	GL0169	5	244,54	4,53	165	1890
	JS1109	4	234,16	14,45	166	230

