

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО  
"СИБИТ"

Причина: Я утвердил этот документ  
DN: ИИН ЮЛ=7707329152, E=uc@tax.gov.ru,  
ОГРН=1047707030513, C=RU, S=77 Москва, L=г.  
Москва, STREET="ул. Неглинная, д. 23",  
O=Федеральная налоговая служба, CN=Федеральная  
налоговая служба

УТВЕРЖДЕНО:

Ректор

Родионов М. Г.

(протокол от 28.08.2024 № 12)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«ОПЛАТА И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА»**

Уровень высшего образования: бакалавриат

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) подготовки: Управление персоналом организации

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2024

Срок получения образования:   Очная форма обучения – 4 года  
  Очно-заочная форма обучения – 4 года 10 месяца(-ев)  
  Заочная форма обучения – 4 года 10 месяца(-ев)

Объем:                                   в зачетных единицах: 3 з.е.  
  в академических часах: 108 ак.ч.

г. Омск, 2024

**Разработчики:**

Доцент, факультет очного обучения, кандидат  
экономических наук, доцент Иванова Е. В.

**Рецензенты:**

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

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 №955, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по управлению персоналом", утвержден приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н; "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Консультант в области управления персоналом", утвержден приказом Минтруда России от 04.04.2022 № 197н; "Специалист по подбору персонала (рекрутер)", утвержден приказом Минтруда России от 09.10.2015 № 717н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1		Руководитель образовательно й программы	Коваль О. И.	Согласовано	28.08.2024, № 12

## Содержание (рабочая программа)

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы
3. Место дисциплины в структуре ОП
4. Объем дисциплины и виды учебной работы
5. Содержание дисциплины
  - 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий
  - 5.2. Содержание разделов, тем дисциплины
6. Рекомендуемые образовательные технологии
7. Оценочные материалы текущего контроля
8. Оценочные материалы промежуточной аттестации
9. Порядок проведения промежуточной аттестации
10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины
  - 10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы
  - 10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся
  - 10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине
  - 10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование
11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - развитие личностных качеств, формирование профессиональных компетенций в области организации и экономики оплаты труда, материального стимулирования работников в организациях различных сфер экономики

Задачи изучения 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.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

ПК-П4 Способен осуществлять деятельность по организации, нормированию труда и оплаты труда персонала

ПК-П4.1 Знает основы организации, нормирования и оплаты труда персонала

*Знать:*

ПК-П4.1/Зн6 Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда, их особенности

ПК-П4.1/Зн7 Сущность, функции, элементы заработной платы, а также современные формы и системы оплаты труда

ПК-П4.1/Зн8 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-П4.2 Умеет осуществлять деятельность по нормированию труда и организации труда персонала и его стимулированию

*Уметь:*

ПК-П4.2/Ум3 Применять на практике принципы и основы разработки и внедрения системы оплаты труда персонала

ПК-П4.2/Ум4 Разрабатывать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации

ПК-П4.2/Ум5 Разрабатывать мотивационные программы персонала

## 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Оплата и стимулирование труда персонала» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): Очная форма обучения - 7, Очно-заочная форма обучения - 9, Заочная форма обучения - 9.

Предшествующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Безопасность и охрана труда;

Кадровое делопроизводство;

Трудовое право;

Последующие дисциплины (практики) по связям компетенций:

Организация и нормирование труда персонала;

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы;

Преддипломная практика;

В процессе изучения дисциплины студент готовится к видам профессиональной деятельности и решению профессиональных задач, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

##### Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Седьмой семестр	108	3	56	2	18	36	43	Зачет (9)
Всего	108	3	56	2	18	36	43	9

##### Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Девятый семестр	108	3	38	2	12	24	66	Зачет (4)
Всего	108	3	38	2	12	24	66	4

##### Заочная форма обучения

Период	Трудоемкость (часы)	Трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Консультации (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
--------	---------------------	--------------------	---------------------------------	---------------------	---------------------------	-----------------------------	-------------------------------	---------------------------------

обучения	Общая гру (ча (31	Общая гру (31	Контактн (часы,	Консульта	Лекционн (ча	Практичест (ча	Самостоятел (ча	Промежуточ (ча
Девятый семестр	108	3	8	2	2	4	96	Зачет (4)
Всего	108	3	8	2	2	4	96	4

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

#### Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
<b>Раздел 1. Оплата и стимулирование труда персонала</b>	<b>99</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>43</b>	ПК-П4.1 ПК-П4.2
Тема 1.1. Государственное регулирование оплаты и стимулирования труда	8		2	2	4	
Тема 1.2. Регулирование оплаты и стимулирования труда в организации	8		2	2	4	
Тема 1.3. Формы и системы оплаты труда	22		4	12	6	
Тема 1.4. Стимулирование трудовой деятельности на основе премирования	25		4	10	11	
Тема 1.5. Формирование фонда заработной платы в организации	22		4	6	12	
Тема 1.6. Социальный пакет работника и его формирование	14	2	2	4	6	
<b>Итого</b>	<b>99</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>43</b>	

#### Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы

	Всего	Консул	Лекцис	Практи	Самост	Планир обучен результ програ
<b>Раздел 1. Оплата и стимулирование труда персонала</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>66</b>	ПК-П4.1 ПК-П4.2
Тема 1.1. Государственное регулирование оплаты и стимулирования труда	12		2	4	6	
Тема 1.2. Регулирование оплаты и стимулирования труда в организации	10		2	2	6	
Тема 1.3. Формы и системы оплаты труда	15		2	4	9	
Тема 1.4. Стимулирование трудовой деятельности на основе премирования	24		2	6	16	
Тема 1.5. Формирование фонда заработной платы в организации	24		2	4	18	
Тема 1.6. Социальный пакет работника и его формирование	19	2	2	4	11	
<b>Итого</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>66</b>	

*Заочная форма обучения*

Наименование раздела, темы	Всего	Консультации	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соответствующие результатам освоения программы
<b>Раздел 1. Оплата и стимулирование труда персонала</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>96</b>	ПК-П4.1 ПК-П4.2
Тема 1.1. Государственное регулирование оплаты и стимулирования труда	10		2		8	
Тема 1.2. Регулирование оплаты и стимулирования труда в организации	10			2	8	
Тема 1.3. Формы и системы оплаты труда	13				13	
Тема 1.4. Стимулирование трудовой деятельности на основе премирования	24				24	
Тема 1.5. Формирование фонда заработной платы в организации	28			2	26	
Тема 1.6. Социальный пакет работника и его формирование	19	2			17	
<b>Итого</b>	<b>104</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>96</b>	

---

## 5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

### *Раздел 1. Оплата и стимулирование труда персонала*

#### *Тема 1.1. 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.

#### *Тема 1.2. 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.

#### *Тема 1.3. Формы и системы оплаты труда*

Тарифная модель оплаты труда. Назначение и научные основы разработки тарифной системы оплаты труда. Сущность и содержание тарифообразующих факторов редукации 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.

#### *Тема 1.4. 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).

#### *Тема 1.5. 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.

#### *Тема 1.6. 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. Общедоступный 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.

## **6. Рекомендуемые образовательные технологии**

При преподавании дисциплины 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 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 и дискуссии 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, круглый стол);
- 3) контрольная работа по отдельным вопросам, целью которой 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.

## **7. Порядок проведения промежуточной аттестации**

*Промежуточная аттестация: Очная форма обучения, Зачет, Седьмой семестр.*

1. Работа с тестовыми заданиями
2. Выполнение итоговой работы

*Промежуточная аттестация: Очно-заочная форма обучения, Зачет, Девятый семестр.*

1. Работа с тестовыми заданиями
2. Выполнение итоговой работы

*Промежуточная аттестация: Заочная форма обучения, Зачет, Девятый семестр.*

1. Работа с тестовыми заданиями
2. Выполнение итоговой работы

## **8. Оценочные материалы текущего контроля**

**Раздел 1. Оплата и стимулирование труда персонала**

*Контролируемые ИДК: ПК-П4.1 ПК-П4.2*

### *Тема 1.1. Государственное регулирование оплаты и стимулирования труда*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

#### 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:

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 1.2. Регулирование оплаты и стимулирования труда в организации*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

#### 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:

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 1.3. Формы и системы оплаты труда*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

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:

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 4).

Практическое занятие 6-7 (решение задач) (Приложение 4).

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 пропрекламировать, 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 1.4. Стимулирование трудовой деятельности на основе премирования*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

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:

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 – KPI (Key performance indicators).

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 – KPI (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 заработной платы работника составляет 22800 руб., переменная часть заработной платы - 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 наданный листок нетрудоспособности на 5 дней, один из которых – предпраздничный. Из фонда материального поощрения экономисту начислена премия в размере 20% фактического заработка. Рассчитать месячную заработную плату экономисту

Задание 9. Распределить приработок и премию между рабочими бригады на основе КТУ и рассчитать их индивидуальные заработки, имея такие данные: в бригаде работают токарь V

разряда, два токари 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 повременнo оплачиваемых работников на примере мастера швейного потока, используются следующие исходные параметры: должностной оклад 29250 рублей, выполнение плана за 25рабочих дней - 105 %. Освоение и выпуск новых моделей за месяц – 4 модели. Положением о премировании по результатам работы за месяц предусмотрена выплата премии к должностному окладу: за выполнение плана - 30 %, за каждый процент перевыполнения плана - 1,5%, за освоение новой модели 7%. Определить размер заработной платы мастера.

Задание 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 знания. 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 прорекламирровать, показать его достоинства и возможные направления эффективного использования.

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

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 5)

### Тема 1.5. Формирование фонда заработной платы в организации

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

#### 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:

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 6)

### *Тема 1.6. Социальный пакет работника и его формирование*

Форма контроля/оценочное средство: Посещение и работа на лекционных и практических занятиях

Вопросы/Задания:

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:

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 общедоступного типового социального пакета.
- 4. Раскройте принципы разработки и внедрения системы гибких социальных льгот работников организации.
- 5. Назовите методы, при помощи которых осуществляется формирование системы гибких социальных льгот, выплат и социальных услуг работников организации.
- 6. Сформулируйте направления и показатели, по которым формируется эффективность социального пакета.
- 7. Назовите статьи себестоимости продукции, при помощи которых осуществляется учет расходов на социальные льготы, и социальные услуги работников организации.
- 8. Перечислите принципы построения стандартного компенсационного пакета работника.
- 9. Назовите принципы, на основе которых формируется гибкий компенсационный пакет работника.
- 10. Поясните, как осуществляется формирование компенсационного пакета работника типа «Буфет».
- 11. Поясните, как осуществляется формирование компенсационного пакета работника типа «Кафетерий».
- 12. Назовите разделы коллективного договора, где происходит отражение социальных льгот и гарантий персоналу.

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 прорекламирровать, 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 недолго любил 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» — шурился Сходняк, водя глазами за указкой окулиста. Особо беспокоило его то, что соцпакет не играл своей главной роли — удерживать наиболее ценных сотрудников в компании. Зато «зарплатные бунты», как прыщи, возникали то тут, то там. «Жадные все стали, — сокрушался он в прошлом году, понемногу урезая годовые затраты на поддержание соцпакета. — Все о кармане думают, а о душе когда?»

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

Сидя на лавке в коридоре рядом с Носыревым, Сходняк разглядывал его дорогие ботинки, обутые в голубые бахилы, и осознал, 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.

## **9. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

*Очная форма обучения, Седьмой семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: ПК-П4.1 ПК-П4.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовое задание по дисциплине представлено в приложении 8.

2. Выполнение итоговой работы

Задания для итоговой работы представлены в приложении 9.

*Очно-заочная форма обучения, Девятый семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: ПК-П4.1 ПК-П4.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовое задание по дисциплине представлено в приложении 8.

2. Выполнение итоговой работы

Задания для итоговой работы представлены в приложении 9.

*Заочная форма обучения, Девятый семестр, Зачет*

*Контролируемые ИДК: ПК-П4.1 ПК-П4.2*

Вопросы/Задания:

1. Работа с тестовыми заданиями

Тестовое задание по дисциплине представлено в приложении 8.

2. Выполнение итоговой работы

Задания для итоговой работы представлены в приложении 9.

## **10. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **10.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

*Основная литература*

1. Деньги, цены и оплата труда: к новой парадигме развития России и мира: монография: монография / И. К. Ларионов, О. Н. Герасина, А. Н. Герасин, Ю. А. Герасина, Т. В. Гришина; под ред. И. К. Ларионов. - 3-е изд. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 316 с. - 978-5-394-04695-7. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698200> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

2. Лавренко, С. В. Мотивация и стимулирование труда работников промышленных предприятий (на примере ООО «Беркут-2000»): выпускная квалификационная работа: студенческая научная работа: студенческая научная работа / С. В. Лавренко. - Саратов: б.и., 2019. - 104 с. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=563337> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

3. Киселев, А. А. Нормирование и оплата труда в организациях: учебник: учебник / А. А. Киселев, А. И. Сазонов, В. Д. Сухов. - Москва: Директ-Медиа, 2024. - 316 с. - 978-5-4499-4447-4. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://doi.org/10.23681/712371> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

4. Курсова, О. А. Оплата труда персонала: учебное пособие: учебное пособие / О. А. Курсова, Н. В. Обухович. - Тюмень: Тюменский государственный университет, 2019. - 311 с. - 978-5-400-01244-0. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600285> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Разуваев, А. Д. Нормирование и оплата труда в строительстве: практикум для студентов бакалавриата направлений подготовки: «Экономика», «Менеджмент», «Строительство»: практикум: практикум / А. Д. Разуваев, А. Ю. Ледней. - Москва: Российский университет транспорта (РУТ (МИИТ)), 2020. - 56 с. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=703520> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

2. Украинцев, В. Б. Оплата труда государственных служащих: учебное пособие: учебное пособие / В. Б. Украинцев, И. Ю. Лепетикова. - Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2019. - 184 с. - 978-5-7972-2595-9. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=569081> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

3. Марченко, А. В. Организация и оплата труда банковских работников (на примере ПАО «Сбербанк»): выпускная квалификационная работа: студенческая научная работа: студенческая научная работа / А. В. Марченко. - Саратов: б.и., 2019. - 98 с. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=563338> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

4. Кощев, А. В. Материальное стимулирование персонала предприятия в условиях экономической нестабильности: выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа): студенческая научная работа: студенческая научная работа / А. В. Кощев. - Новосибирск: б.и., 2018. - 60 с. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562574> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

5. Мотивация, стимулирование и оплата труда: учебник: учебник / Е. В. Михалкина, Л. С. Скачкова, Е. П. Костенко [и др.]. - Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2017. - 337 с. - 978-5-9275-2256-9. - Текст: электронный. // Директ-Медиа: [сайт]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493245> (дата обращения: 26.09.2024). - Режим доступа: по подписке

## **10.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

### *Профессиональные базы данных*

1. <http://www.ebiblioteka.ru> - Базы данных East View

### *Ресурсы «Интернет»*

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

## **10.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

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» (<http://www.biblioclub.ru>).
2. Интегрированная библиотечно-информационная система ИРБИС64 (<http://lib.sano.ru>).
3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс.
4. Электронная справочная система ГИС Омск.

## **10.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Институт располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

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

Для лекций, семинаров (практических), групповых, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, ГИА

Мультимедийная учебная аудитория № 210

### Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 5 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 1 шт.
- Стол - 37 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 74 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Экран - 1 шт.

### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 211

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 5 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стол - 27 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 54 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 301

Перечень оборудования

Доска - 1 шт.  
Стол - 18 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 36 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

#### Учебная аудитория № 302

##### Перечень оборудования

- Доска маркерная - 1 шт.
- Стол - 18 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 36 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Тематические иллюстрации - 0 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

##### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

##### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

#### Мультимедийная учебная аудитория № 303

##### Перечень оборудования

- Доска маркерная - 1 шт.
- Стол - 15 шт.
- Стол преподавателя - 30 шт.
- Стул - 1 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Тематические иллюстрации - 0 шт.
- Трибуна - 1 шт.
- Учебно-наглядные пособия - 0 шт.

##### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

##### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

#### Мультимедийная учебная аудитория № 304

##### Перечень оборудования

- Аудиоколонка - 2 шт.
- Доска маркерная - 1 шт.
- Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.
- Проектор - 0 шт.
- Стол - 18 шт.
- Стол преподавателя - 1 шт.
- Стул - 36 шт.
- Стул преподавателя - 1 шт.
- Тематические иллюстрации - 0 шт.
- Трибуна - 1 шт.

Учебно-наглядные пособия - 0 шт.  
Экран - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows 10

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 312

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.  
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows XP Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Мультимедийная учебная аудитория № 422

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Интерактивная доска - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Стол - 13 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 26 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian

## Microsoft Windows 8 Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Для лекций, семинаров (практических, лабораторных), консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, ГИА

Лаборатория социально-гуманитарных дисциплин (мультимедийная аудитория) № 307

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стол - 30 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 60 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Тематические иллюстрации - 0 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Учебно-наглядные пособия - 0 шт.  
Экран - 1 шт.

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows  
Microsoft Office 2007 standart Win32 Russian  
Microsoft Windows 7 Professional Russian

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Для лекций, семинаров (практических), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации

Мультимедийная учебная аудитория № 305

Перечень оборудования

Аудиоколонка - 2 шт.  
Доска маркерная - 1 шт.  
Информационная доска - 1 шт.  
Компьютер с выходом в Интернет - 1 шт.  
Круглый стол - 3 шт.  
Ноутбук DELL - 8 шт.  
Ноутбук HP - 2 шт.  
Персональный компьютер - 1 шт.  
Проектор - 1 шт.  
Стеллаж - 2 шт.

Стол одноместный - 10 шт.  
Стол преподавателя - 1 шт.  
Стул - 27 шт.  
Стул преподавателя - 1 шт.  
Трибуна - 1 шт.  
Экран - 1 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

MariaDB 10.11 (x64)  
Microsoft Office 2016 standart Win64 Russian  
Adobe Acrobat Reader  
Kaspersky Endpoint Security для Windows

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Consultant Plus  
2GIS

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного, компьютерного оборудования и хранения элементов мультимедийных лабораторий

Специальное помещение № 420

#### Перечень оборудования

Запасные части для компьютерного оборудования - 0 шт.  
Наушники для лингафонного кабинета - 0 шт.  
Паяльная станция - 1 шт.  
Персональный компьютер - 4 шт.  
Планшетный компьютер - 15 шт.  
Сервер - 10 шт.  
Стеллаж - 0 шт.  
Стол - 4 шт.  
Стул - 4 шт.

#### Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

Не используется.

#### Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

Специальное помещение № 003

#### Перечень оборудования

Запасные части для столов и стульев - 0 шт.  
Материалы для сопровождения учебного процесса - 0 шт.  
Наборы слесарных инструментов для обслуживания учебного оборудования - 0 шт.  
Станок для сверления - 0 шт.  
Стеллаж - 0 шт.  
Угловая шлифовальная машина - 0 шт.

Перечень программного обеспечения  
(обновление производится по мере появления новых версий программы)  
Не используется.

Перечень информационно-справочных систем  
(обновление выполняется еженедельно)  
Не используется.

## 11. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)

### ВИДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Успешное освоение теоретического материала по дисциплине требует самостоятельной работы, нацеленной на усвоение лекционного теоретического материала, расширение и конкретизацию знаний по разнообразным вопросам дисциплины. Самостоятельная работа студентов предусматривает следующие виды:

1. Аудиторная самостоятельная работа студентов – выполнение на практических занятиях и лабораторных работах 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, практическим занятиям, лабораторным работам, повторение и закрепление ранее изученного теоретического материала, конспектирование учебных пособий и периодических изданий, изучение проблем, не выносимых на лекции, написание тематических рефератов, выполнение индивидуальных 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. 5.1 или 5.2 рабочей программы дисциплины и обеспечить последовательное освоение теоретического материала по отдельным вопросам и темам (Приложение 2).

Наиболее целесообразен следующий порядок изучения теоретических вопросов по дисциплине:

1. Изучение справочников (словарей, энциклопедий) с целью уяснения значения основных терминов, понятий, определений;
2. Изучение учебно-методических материалов для лекционных, практических занятий, лабораторных работ;
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.

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.

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). Показатели и критерии оценивания компетенций на этапе текущего и промежуточного контроля представлены в Приложении 3.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена/зачета 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 могут формироваться варианты тестов, относящихся ко всем темам дисциплины (Приложение 7)

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

## ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ НА ЭТАПЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

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

Формируемые компетенции: ПК-4

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.

Образец практического задания к зачету по дисциплине «Оплата и стимулирование труда» представлен в приложении 9.

## 2) 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 7)

## 3) 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 впрямую 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)?

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 основана на использовании Положения о балльной и рейтинговой системах оценивания, принятой в институте, и технологической карты дисциплины.

Текущий контроль:

- посещение и работа на лекционных и практических занятиях (собеседование, контрольная работа, круглый стол и дискуссия) - 0-35 баллов;
- письменное задание (реферат) - 0-25 баллов;
- практическое задание (кейс) - 0-50 баллов.

Промежуточная аттестация:

- итоговая работа - 25 баллов.

Максимальное количество баллов по дисциплине – 100.

Максимальное количество баллов по результатам текущего контроля – 75.

Максимальное количество баллов на экзамене – 25.

## 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.

### ***Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами***

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	Организация и нормирование труда персонала
Количество зачетных единиц	3
Форма промежуточной аттестации	Зачет

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Преподаватель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

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

Подпись

## Тематическое планирование самостоятельной работы студентов

Тема, раздел	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма	Задания для самостоятельной работы	Форма контроля
1. Предмет, содержание и задачи дисциплины	3	4	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий;</li> <li>- подготовка к практическому занятию;</li> <li>- подготовка к контрольной работе;</li> <li>- написание тематических рефератов;</li> <li>- подготовка к выполнению практического задания (кейса);</li> <li>- подготовка к тестированию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- беседы и круглые столы;</li> <li>- проведение практического занятия;</li> <li>- проверка контрольной работы;</li> <li>- проверка рефератов;</li> <li>- проверка практических заданий (кейсов);</li> <li>- проведение тестирования.</li> </ul>
2. Разделение и кооперация труда	5	7	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий;</li> <li>- подготовка к практическому занятию;</li> <li>- подготовка к контрольной работе;</li> <li>- написание тематических рефератов;</li> <li>- подготовка к выполнению практического задания (кейса);</li> <li>- подготовка к тестированию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- беседы и круглые столы;</li> <li>- проведение практического занятия;</li> <li>- проверка контрольной работы;</li> <li>- проверка рефератов;</li> <li>- проверка практических заданий (кейсов);</li> <li>- проведение тестирования.</li> </ul>
3. Организация и обслуживание рабочих мест	5	7	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий;</li> <li>- подготовка к практическому занятию;</li> <li>- подготовка к контрольной работе;</li> <li>- написание тематических рефератов;</li> <li>- подготовка к выполнению практического задания (кейса);</li> <li>- подготовка к тестированию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- беседы и круглые столы;</li> <li>- проведение практического занятия;</li> <li>- проверка контрольной работы;</li> <li>- проверка рефератов;</li> <li>- проверка практических заданий (кейсов);</li> <li>- проведение тестирования.</li> </ul>

4. Рациональные режимы труда и отдыха	5	7	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий;</li> <li>- подготовка к практическому занятию;</li> <li>- подготовка к контрольной работе;</li> <li>- написание тематических рефератов;</li> <li>- подготовка к выполнению практического задания (кейса);</li> <li>- подготовка к тестированию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- беседы и круглые столы;</li> <li>- проведение практического занятия;</li> <li>- проверка контрольной работы;</li> <li>- проверка рефератов;</li> <li>- проверка практических заданий (кейсов);</li> <li>- проведение тестирования.</li> </ul>
5. Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию организации труда	7	10	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий;</li> <li>- подготовка к практическому занятию;</li> <li>- подготовка к контрольной работе;</li> <li>- написание тематических рефератов;</li> <li>- подготовка к выполнению практического задания (кейса);</li> <li>- подготовка к тестированию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- беседы и круглые столы;</li> <li>- проведение практического занятия;</li> <li>- проверка контрольной работы;</li> <li>- проверка рефератов;</li> <li>- проверка практических заданий (кейсов);</li> <li>- проведение тестирования</li> </ul>
6. Классификация затрат рабочего времени	5	7	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий;</li> <li>- подготовка к практическому занятию;</li> <li>- подготовка к контрольной работе;</li> <li>- написание тематических рефератов;</li> <li>- подготовка к выполнению практического задания (кейса);</li> <li>- подготовка к тестированию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- беседы и круглые столы;</li> <li>- проведение практического занятия;</li> <li>- проверка контрольной работы;</li> <li>- проверка рефератов;</li> <li>- проверка практических заданий (кейсов);</li> <li>- проведение тестирования.</li> </ul>

7. Нормирование труда в системе управления организацией	5	7	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий;</li> <li>- подготовка к практическому занятию;</li> <li>- подготовка к контрольной работе;</li> <li>- написание тематических рефератов;</li> <li>- подготовка к выполнению практического задания (кейса);</li> <li>- подготовка к тестированию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- беседы и круглые столы;</li> <li>- проведение практического занятия;</li> <li>- проверка контрольной работы;</li> <li>- проверка рефератов;</li> <li>- проверка практических заданий (кейсов);</li> <li>- проведение тестирования.</li> </ul>
8. Учет выполнения и анализ качества норм труда	8	17	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучение и конспектирование учебных пособий и периодических изданий;</li> <li>- подготовка к практическому занятию;</li> <li>- подготовка к контрольной работе;</li> <li>- написание тематических рефератов;</li> <li>- подготовка к выполнению практического задания (кейса);</li> <li>- подготовка к тестированию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- беседы и круглые столы;</li> <li>- проведение практического занятия;</li> <li>- проверка контрольной работы;</li> <li>- проверка рефератов;</li> <li>- проверка практических заданий (кейсов);</li> <li>- проведение тестирования</li> </ul>
ИТОГО	43	66	96		

## 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)	<p>1. Посещение занятий: а) посещение лекционных и практических занятий, б) соблюдение дисциплины.</p> <p>2. Работа на лекционных занятиях: а) ведение конспекта лекций, б) уровень освоения теоретического материала, в) активность на лекции, умение формулировать вопросы лектору.</p> <p>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.</p>	0-35
2	Письменное задание	<p>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.</p> <p>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; 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>	0-25

		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.	
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

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

<b>№ п/п</b>	<b>Показатели оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>	<b>Шкала оценивания</b>
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

## Задание на семинар по теме 6.

**Кейс 1.** По нижеприведенным данным фактического баланса рабочего дня рабочего определить эффективность использования рабочего времени, рассчитав коэффициенты оперативного времени, производительной работы и загруженности рабочего (с индексацией и расчетом процента каждого элемента затрат времени).

Данные для расчета

Элементы затрат	Индекс	Продолжительность	
		Мин.	%
1. Подготовительно-заключительное время		30	
2. Основная работа		240	
3. Вспомогательное время		80	
4. Обслуживание рабочего места		20	
5. Непроизводительная работа		15	
6. Простои по организационно - техническим причинам		40	
7. Потери, зависящие от рабочего		30	
8. Отдых и личные надобности		25	
Баланс		480	100

**Кейс 2.** Обработать наблюдательный лист хронометража за работой рабочего. Операция - фрезерование плоскости детали. На основании показателей текущего времени, занесенных в карту, определить продолжительность каждого замера по элементам операции, сделать анализ устойчивости хронорядов, исключить случайные и ошибочные замеры, рассчитать среднюю продолжительность каждого элемента и всей операции в целом. После этого определить штучное время и норму выработки за 8-часовую смену при условии, что Тпз на смену дается по нормативу 10 мин., норматив времени на отдых и личные надобности и обслуживание рабочего места - 12% от оперативного времени.

**Кейс 3.** Определить процент возможного повышения производительности труда за счет уплотнения рабочего дня, если известно, что оперативное время по данным фактического баланса рабочего дня (согласно фотографии рабочего дня) - 400 мин., а на основе нормального баланса - 430 мин.

**Кейс 4.** Фотографией рабочего дня установлено, что время непроизводительной работы составляет 4 мин., перерывов, зависящих от рабочего - 26 мин., перерывов по организационно-техническим причинам - 11 мин. Продолжительность смены - 8 часов. Определить коэффициент возможного уплотнения рабочего дня.

**Кейс 5.** Определить норму выработки на основе следующих данных фотографии рабочего дня:

- время подготовительно-заключительной работы - 15 мин.
- на отдых и личные надобности - 20 мин.
- время основной работы на единицу продукции - 0,7 мин.
- длительность рабочего дня - 7 часов.

**Кейс 6.** Определить коэффициент производительной работы рабочего, исходя из следующих данных:

- время подготовительно-заключительной работы - 38 мин.
- время на обслуживание рабочего места - 19 мин.
- время основной работы - 217 мин.
- время вспомогательной работы - 86 мин.

- время непроизводительной работы - 25 мин.

- время потерь, зависящих от рабочего и по организационно -техническим причинам -95 мин. Продолжительность смены - 8 часов.

**Кейс 7.** Определить норму выработки и норму времени на изготовление изделия из пластмассы. На изготовление одного изделия требуется основного времени - 31 мин., вспомогательной работы- 1 мин. На смену требуется подготовительно-заключительного времени - 12 мин., на обслуживание рабочего места - 18 мин., на отдых и личные надобности - 20 мин.

**Кейс 8.** По нижеприведенным данным фактического баланса рабочего времени определить эффективность использования оборудования, рассчитав коэффициенты производительного использования оборудования, использования оборудования во времени и коэффициент потерь (с индексацией и расчетом процента каждого элемента затрат времени).

Данные для расчета

<i>Элементы затрат</i>	<i>Индекс</i>	<i>Продолжительность</i>	
		<i>Мин.</i>	<i>%</i>
1. Технологическое производительное время		360	
2. Технологическое непроизводительное время		8	
3. Холостой ход		12	
Время работы		380	
4. Простои, зависящие от рабочего		0	
5. Простои при обслуживании		54	
6. Простои по организационно -техническим причинам		30	
7. Простои при загрузке и выгрузке		0	
8. Простои ремонтно-аварийные		16	
Время простоев		100	
Баланс		480	

## Реферат

Номер темы для выполнения реферата определяется по таблице:  
Формируемая компетенция ПК-4

Первая буква фамилии студента	№ темы реферата
А	1.
Б	2.
В	3.
Г	4.
Д	5.
Е, Ё	6.
Ж	7.
З	8.
И	9.
К	10.
Л	11.
М	12.
Н	13.
О	14.
П	15.
Р	16.
С	17.
Т	18.
У	19.
Ф	20.
Х, Ю	21.
Ц, Э	22.
Ч, Я	23.
Ш, Щ	24.

**Тематика рефератов:**

1. Сущность, функции и методы нормирования труда (ПК-4, 35)
2. Современные концепции организации труда. (ПК-4, 31)
3. Производственная операция: понятие, структура, методы рациональной организации труда. (ПК-4, 32)
4. Рабочее время и его эффективного использования. (ПК-4, 33)
5. Проектирование и внедрение рациональных методов труда. (ПК-4, 31)
6. Совмещение профессий, функций: понятие, условия применения, организация. (ПК-4, 31)
7. Нормы труда и нормы затрат труда, межотраслевые и отраслевые нормативы труда (ПК-4, 34)
8. Нормы времени и нормы выработки: понятие, взаимосвязь, расчет. (ПК-4, 34)
9. Понятие, разновидности и характеристика нормативов по труду. (ПК-4, 34)
10. Аналитический метод нормирования, его разновидности и характеристика. (ПК-4, 35)
11. Опытно-статистический метод нормирования, его характеристика, недостатки и преимущества. (ПК-4, 35)

12. Рабочее место: понятие, классификация, задачи совершенствования организации. (ПК-4, 33)
13. Специализация и оснащение рабочих мест. (ПК-4, 33)
14. Планировка рабочих мест: виды, требования к совершенствованию. (ПК-4, 32)
15. Частная планировка рабочих мест, учет эргономических требований. (ПК-4, 32)
16. Сущность, значение и функции обслуживания рабочих мест, требования к организации. (ПК-4, 31)
17. Понятие условий труда и факторов, их формирующих; задачи и пути оптимизации условий труда. (ПК-4, 31)
18. Режимы труда и отдыха: понятие и виды требования к разработке. (ПК-4, 31)
19. Виды норм, применяемы для нормирования труда служащих. (ПК-4, 34)
20. Комплексное проектирование и внедрение НОТ с использованием карт организации труда рабочих и служащих. (ПК-4, 31)
21. Аттестация рабочих мест и использование ее результатов. (ПК-4, 33)
22. Экономическое обоснование мероприятий по организации труда. (ПК-4, 32)
23. Организация работы по нормированию труда. (ПК-4, 31)
24. Методы оценки и анализа качества норм труда; учет выполнения норм. (ПК-4, 34)

## Формируемая компетенция ПК-4

**Кейс**

Фирма производит и поставляет в торговые организации стабилизаторы напряжения для электронной техники.

Доставка продукции производится фирмой по заявкам клиентов. Часть клиентов делает предварительные заказы, поставка им осуществляется по заранее согласованному графику. Остальным клиентам отгрузка осуществляется в оперативном режиме. При этом критичным показателем является срок выполнения оперативной заявки.

Существуют значительные сезонные колебания в объемах продаж и соответственно поставок. Летом наблюдается спад на 30 -40% от среднемесячного уровня продаж, в октябре- ноябре - пик поставок, превышающий среднемесячный уровень на 25 -30%. Таким образом, минимальная и максимальная месячная нагрузка могут отличаться в 2 раза.

Для доставки продукции используется собственный автомобильный транспорт, который обслуживается бригадой из 10 водителей, за каждым из которых закреплен грузовой автомобиль. Все водители имеют большой опыт и высокую профессиональную квалификацию. Зарплата у водителей постоянная (оклад) и составляет 40000 - 44000 рублей в зависимости от стажа работы на предприятии. Доставка продукции иногородним клиентам рассматривается как командировка, если длительность рейса больше одного рабочего дня. При поездках в командировку оплачивается гостиница (4 по счету, но не более 1645 руб./ сутки) и выплачиваются суточные из расчета 255 руб./ день.

***Проблема***

Работа транспортного отдела не удовлетворяет руководство фирмы. У водителей случаются прогулы, очень много времени водители тратят на ремонт и техническое обслуживание автомобилей. При отгрузке заказов иногородним клиентам возникают трудности с направлением водителей в командировки. Водители отказываются ехать под всякими благовидными предлогами. Попытки установить очередность командировок приводят к конфликтам, поскольку, по мнению водителей, при установлении очереди не учитывается общая загруженность. Поэтому каждый раз приходится использовать либо уговоры, либо административные меры. Много трудностей возникает также при выполнении оперативных заявок. Часто оказывается, что поступает заявка от клиента, а ни одной свободной машины нет, так как кто-то из водителей находится на больничном, кто-то - в отгуле после командировки и т.д. Если в момент поступления заявки есть несколько свободных машин, обязательно возникают споры, кто именно должен ехать.

Все это создает много трудностей для руководителя транспортного отдела. Попытки решить проблему чисто административными мерами не привели к успеху. Во - первых, это привело к необходимости резко увеличить объем учета загрузки водителей, что потребовало ввести специальную должность. Во-вторых, все учетные сведения подвергаются водителями сомнению, и принятые меры не исключают возникновения конфликтов и недоразумений.

***Задание.***

1. Разработайте проект организации и обслуживания рабочих мест водителей и их расстановки, способствующих повышению производительности труда (ПК-4, У1)
2. Проведите хронометражные наблюдения и фотографии рабочего времени, осуществите их обработку и анализ, выявите потери рабочего времени и резервы роста производительности труда (ПК-4, У2)
3. Разработать систему оплаты труда водителей, которая бы исключала необходимость постоянного административного вмешательства и обеспечивала заинтересованность водителей в выполнении требований руководства фирмы. (ПК-4, У2)

## Примеры практико-ориентированных заданий

### Формируемая компетенция ПК-4

#### Задание 1

В результате мер по уменьшению утомляемости рабочих ожидается сокращение необходимого отдыха внутри смены с 12 до 8% сменного фонда времени. Рассчитать экономию рабочего времени по данной группе рабочих. (ПК-4, У2)

#### Задание 2

В результате улучшения освещения, вентиляции, планировки рабочих мест затраты времени на единицу продукции снизились с 2,4 до 2,1 чел.-ч, при этом потери рабочих дней по общей заболеваемости уменьшились с 3,6 до 3% годового фонда рабочего времени. Как повысится производительность труда в цехе за счет осуществления мероприятий по НОТ? Какому сокращению численности рабочих соответствует такое повышение, если до внедрения НОТ в цехе работало 320 чел.? (ПК-4, У2)

#### Задание 3

При внутрисменных перерывах на отдых через каждые 2 часа работы продолжительностью в 10 мин. выработка из-за нарастающего утомления за второй час снижается на 15%, а при перерывах через каждый час работы продолжительностью в 7 мин. снижение выработки не происходит.

Рассчитать, как изменится производительность труда при втором варианте внутрисменного режима труда и отдыха по сравнению с первым (продолжительность смены – 8 ч). (ПК-4, У2)

#### Задание 4

По нижеприведенным данным фактического баланса рабочего дня рабочего определить эффективность использования рабочего времени, рассчитав коэффициенты оперативного времени, производительной работы и загруженности рабочего (с индексацией и расчетом процента каждого элемента затрат времени). (ПК-4, У2)

Данные для расчета

Элементы затрат	Индекс	Продолжительность	
		Мин.	%
1. Подготовительно-заключительное время		30	
2. Основная работа		240	
3. Вспомогательное время		80	
4. Обслуживание рабочего места		20	
5. Непроизводительная работа		15	
6. Простои по организационно-техническим причинам		40	
7. Потери, зависящие от рабочего		30	
8. Отдых и личные надобности		25	
Баланс		480	100

#### Задание 5

На производственном участке работает 20 рабочих. Как следует из материалов фотографий рабочего дня, оперативное время у них составляет в среднем 6,7 ч в смену. Для освобождения основных рабочих от выполнения в порядке самообслуживания ряда функций было решено принять дополнительно 3 вспомогательных рабочих.

Предполагалось, что оперативное время у основных рабочих возрастет до 7 ч. Продолжительность смены – 8 ч. Можно ли считать данное решение оправданным? (ПК-4, У1)

### **Задание 6**

Бригада состоит из 20 чел. Оперативное время у них, как показали фотографии рабочего дня, составляет в среднем 6 ч в смену. Было решено включить в бригаду еще несколько человек для выполнения функций обслуживания. Расчеты показывают, что если принять 2 чел., то оперативное время возрастет до 6,8 ч, а если принять 3 чел., то до 7,9 ч. Продолжительность смены – 8 ч. Какой вариант более эффективен? (ПК-4, У1)

### **Вопросы к зачету**

1. Основные направления работы по организации труда на предприятии, организации и учреждении.
2. Сущность и задачи нормирования труда в современный период развития экономики.
3. Рабочее время как мера труда. Мера и норма труда.
4. Использование норм труда в экономической деятельности предприятия и организации.
5. Виды норм труда и область их применения.
6. Обоснование норм труда.
7. Трудовая операция и ее расчленение.
8. Производственный и трудовой процессы, их классификация.
9. Разделение труда как элемент его организации.
10. Понятие общего, частного и единичного разделения труда.
11. Анализ и проектирование форм разделения и кооперации труда.
12. Значение разделения и кооперации труда, и их границы.
13. Бригадная организация труда как одна из форм кооперации.
14. Виды производственных бригад.
15. Внутрипроизводственное разделение труда, его формы и взаимосвязь.
16. Виды производственных бригад и работа по повышению их эффективности.
17. Внутрипроизводственная кооперация труда и ее формы.
18. Рациональные приемы и методы труда, их классификация.
19. Оснащение и планировка рабочих мест с учетом антропометрических требований.
20. Основы организации рабочих мест для служащих: оснащение, планировка, обслуживание.
21. Обслуживание рабочих мест основных рабочих: функции, формы, системы и значение для высокопроизводительной, бесперебойной работы.
22. Функции, системы и формы обслуживания рабочих мест.
23. Требования к организации рабочих мест их специализации и оснащению.
24. Основы организации рабочих мест: оснащение, планировка, обслуживание.
25. Анализ и оценка состояния дисциплины труда.
26. Понятие о дисциплине труда и ее влияние на эффективность производства.
27. Теория утомления и динамика работоспособности человека.
28. Проектирование научно обоснованных режимов труда и отдыха.
29. Основные требования к организации умственного труда: организации рабочих мест; технические средства; условия труда; планирование работы во времени.
30. Формы подготовки и повышения квалификации рабочих кадров непосредственно на предприятиях.
31. Значение подготовки и повышения квалификации работников для улучшения организации труда.

32. Методика расчета экономической эффективности мероприятий по организации труда.
33. Основные этапы работы по выявлению и реализации резервов повышения эффективности производства за счет совершенствования организации труда.
34. Классификация затрат рабочего времени и времени работы оборудования.
35. Моментные наблюдения, их назначение, особенности и порядок проведения.
36. Индивидуальная фотография рабочего дня, порядок ее проведения и обработки.
37. Фотография использования оборудования и фотография производственного процесса.
38. Хронометраж, его назначение и порядок проведения.
39. Групповая фотография рабочего времени, методика проведения и обработки материалов.
40. Самофотография: цели, задачи, особенности проведения и обработки.
41. Влияние сокращения потерь рабочего времени на рост производительности труда и повышение эффективности производства.
42. Основные причины потерь рабочего времени в организациях.
43. Классификация норм труда, применяемых на предприятии.
44. Нормы времени, их структура и порядок расчета.
45. Структура нормы времени, ее связь с нормой выработки.
46. Расчет нормы выработки для различных типов производства.
47. Типы норм, применяемых для бригад, их расчет.
48. Нормы численности и обслуживания, порядок их расчета.
49. Нормы выработки и их определение для различных видов работ.
50. Нормы обслуживания и управляемости, методы их определения.
51. Классификация нормативов, их назначение и применение на предприятии.
52. Аналитический и суммарный методы нормирования труда, их достоинства и недостатки.
53. Учет и анализ выполнения норм на участке, в цехе, на предприятии.
54. Методы учета выполнения норм: по фактически отработанному и сменному (календарному) времени.
55. Порядок расчета процента выполнения норм разными методами.
56. Основные направления совершенствования нормирования труда.
57. Характеристика нормируемых и ненормируемых затрат рабочего времени.
58. Методы исследования рабочего времени, используемые на различных предприятиях.
59. Особенности нормирования труда в сфере управления.
60. Основные направления совершенствования организации труда руководителей (специалистов).

**Тестовые задания по дисциплине «Организация и нормирования труда персонала»**

Формируемая компетенция ПК-4

1. **Элементами организации труда являются:**
  - а) разделение и кооперация труда
  - б) использование наиболее рациональных материалов
  - в) управление производством
  - г) организация рабочих мест
  - д) организация обслуживания рабочих мест
2. **Что устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда?**
  - а) время работы
  - б) нормы труда
  - в) время перерывов
3. **Сколько часов в неделю не должна превышать продолжительность рабочего времени?**
  - а) 16 часов
  - б) 24 часов
  - в) 40 часов
4. **Рабочее время делится на:**
  - а) время труда и время ненормированного труда
  - б) время работы и время перерывов
  - в) нет верного ответа
5. **Часть рабочего времени, в течение которого выполняется определенная работа – это?**
  - а) время работы
  - б) нормы труда
  - в) время перерывов
6. **Если вас начальник попросил поработать в ваши выходные, то какой документ должен составляться, если вы согласились?**
  - а) приказ о выходе на работу в выходные дни
  - б) положение о проведении трудовых мероприятий
  - в) нет верного ответа
7. **Если ваш график работы сутки через трое то, сколько по времени должна длиться рабочая смена?**
  - а) 24 часа
  - б) 12 часов
  - в) 8 часов
8. **Имеет ли право ваш работодатель не выплатить вам переработку или не выставить отгулы, если ваша норма рабочего времени превышает 40 часов в неделю?**
  - а) да
  - б) нет
  - в) по настроению, может
9. **Функции обслуживания рабочих мест:**
  - а) производственно-подготовительная, энергетическая, инструментальная, складская, ремонтная, наладочная, контрольная и транспортная, хозяйственно-бытовая;
  - б) инструментальная, энергетическая, контрольная и плановая;

- в) наладочная, ремонтная, централизованная и смешанная, хозяйственно-бытовая;
- г) вызовная, дежурная, плановая, ремонтная, строительная;
- д) складская, контрольная, централизованная, смешанная.

**10. Эффективность труда – это:**

- а) показатель эффективности трудовых затрат, выражаемый отношением к ним результатов производства.
- б) низкая себестоимость продукции.
- в) производительность.

**11. К какому виду оснастки относится производственная мебель:**

- а) технической;
- б) организационной;
- в) производственной;
- г) технологической;
- д) организационно-технической?

**12. Чем определяется специализация рабочего места:**

- а) формой обслуживания;
- б) рабочей позой;
- в) трудовым процессом;
- г) техникой;
- д) технологией?

**13. Что характеризует внешнюю планировку рабочего места:**

- а) связь с другими рабочими местами;
- б) рабочие зоны;
- в) рабочая поза;
- г) специализация;
- д) оснащение?

**14. Какие рабочие места организуются при партионных методах изготовления продукции:**

- а) специальные;
- б) специализированные;
- в) универсальные;
- г) массовые;
- д) серийные?

**15. Как классифицируются рабочие места по характеру выполняемой работы:**

- а) стационарные и передвижные;
- б) основные и вспомогательные;
- в) постоянные и передвижные;
- г) обслуживающие и вспомогательные;
- д) передвижные и переменные?

**16. Внутренняя планировка рабочего места — это:**

- а) связь с другими рабочими местами;
- б) перемещение в пределах рабочего места;
- в) рабочая зона;
- г) рабочая поза;
- д) перемещение в пределах структурных подразделений?

**17. Какие факторы характеризуют условия труда на рабочем месте:**

- а) санитарно-гигиенические и микроклимат, социально-экономические;
- б) психофизиологические, взаимоотношения людей и социально-психологические;
- в) психофизиологические и эстетические, социально-экономические;
- г) санитарно-гигиенические и социальные;
- д) санитарно-гигиенические, психофизиологические, эстетические, социально-экономические, социально-психологические?

**18. Назовите фазы максимальной работоспособности:**

- а) первый и второй часы работы;
- б) второй и третий часы работы;
- в) четвертый и пятый часы работы;
- г) пятый и шестой часы работы;
- д) первый и третий часы работы.

**19. Что характеризует санитарно-гигиенические условия труда на рабочем месте:**

- а) шум, вибрация, запыленность, монотонность;
- б) температура, освещенность, темп работы, микроклимат;
- в) физические усилия, температура, освещенность, запыленность;
- г) температура, освещенность, шум, вибрация, запыленность;
- д) нервно-психическое напряжение, физические усилия, темп работы, монотонность?

**20. Назовите фазы работоспособности человека в течение рабочего дня:**

- а) вработываемость, устойчивая работоспособность, стабильность;
- б) подъем, спад, стабильность;
- в) вработываемость, устойчивая работоспособность, спад;
- г) стабильность, спад, вработываемость;
- д) вработываемость, устойчивая работоспособность, спад, стабильность.

**21. Перечислите режимы труда и отдыха:**

- а) внутрисменный, суточный, недельный, годовой;
- б) месячный, квартальный, годовой;
- в) годовой, недельный, месячный;
- г) суточный, недельный, месячный;
- д) месячный, внутрисменный, годовой.

**22. Психофизиологические условия труда включают:**

- а) монотонность труда, темп и ритм работы, удобство рабочей позы, функциональную музыку;
- б) функциональную музыку, работоспособность, темп, психологический климат в коллективе;
- в) освещение, шум, темп, функциональную музыку;
- г) монотонность, темп, интенсивность труда, социально-психологический климат в коллективе;
- д) социально-психологический климат в коллективе, функциональную музыку, темп работы и интенсивность труда.

**23. Каковы виды рабочей позы:**

- а) "сидя" или "стоя";
- б) "сидя-стоя";
- в) "стоя";
- г) "сидя";
- д) "сидя", "стоя", "сидя-стоя"?

**24. Что включают в себя эстетические условия труда:**

- а) производственный интерьер, дизайн, цвет;
- б) функциональную музыку, свет и цвет;
- в) дизайн, цветовое оформление, свет;
- г) производственный интерьер, социально-психологический климат, цвет;
- д) цвет, свет и дизайн?

**25. Каковы направления улучшения условий труда:**

- а) техническое, организационное, социальное, эстетическое;
- б) техническое, технологическое, организационное, психофизиологическое, санитарно-гигиеническое, эстетическое, социальное;
- в) технологическое, эстетическое, санитарно-гигиеническое;
- г) организационное, психологическое, физиологическое, социальное;

д) эстетическое, технологическое, техническое, социальное?

**26. Какие основные факторы влияют на работоспособность человека:**

а) физические усилия, температура, загрязненность воздуха, освещенность, производственный шум, толчки, вибрация;

б) температура, влажность, тепловое излучение, монотонность, рабочее положение, вибрация, нервное напряжение, загрязненность воздуха;

в) физические усилия, нервное напряжение, темп работы, рабочее положение, монотонность труда, температура, влажность, тепловое излучение, загрязненность воздуха, производственный шум, вибрация, освещенность;

г) тепловое излучение, вибрация, температура, влажность, производственный шум, монотонность труда, рабочее положение, вибрация;

д) нервно-психическое напряжение, температура, шум, вибрация, толчки, влажность, загрязненность воздуха, тепловое излучение, темп работы, рабочее положение?

**27. Классификация рабочего времени предполагает:**

а) разделение рабочего времени на группы по однородным признакам;

б) дифференциацию рабочего времени по отношению к предмету труда;

в) группировку рабочего времени по разнородным признакам.

**28. По каким элементам производственного процесса осуществляется классификация рабочего времени:**

а) предмету труда, работнику;

б) оборудованию и орудию труда;

в) предмету труда, работнику и оборудованию?

**29. Группировка рабочего времени по однородным признакам может быть:**

а) по времени бригады, рабочему месту;

б) по отдельным исполнителям;

в) дифференцированной, укрупненной.

**30. На выделении каких составляющих основана структура затрат рабочего времени:**

а) времени осуществления производственного процесса и рабочего периода;

б) времени перерывов на отдых и личные надобности;

в) времени осуществления производственного процесса и времени перерывов?

**31. Время осуществления производственного процесса включает:**

а) подготовительно-заключительное время, оперативное время и время обслуживания рабочего места;

б) время технического обслуживания, время организационного обслуживания, время основное;

в) время вспомогательное, время оперативное, время обслуживания рабочего места.

**32. Что включают в себя регламентированные перерывы:**

а) перерывы на отдых и личные надобности, перерывы по вине исполнителя;

б) перерывы на отдых и личные надобности, перерывы, обусловленные технологией и организацией производства;

в) перерывы по вине производства, перерывы на отдых и личные надобности?

**33. Нерегламентированные перерывы включают:**

а) перерывы по организационно-техническим причинам; перерывы на отдых и личные надобности;

б) перерывы по вине исполнителя; перерывы, предусмотренные организацией производства; перерывы, предусмотренные организацией труда;

в) перерывы по организационно-техническим причинам; перерывы, связанные с нарушением трудовой дисциплины.

**34. Как классифицируются методы изучения рабочего времени по цели и объекту наблюдения:**

а) фотография рабочего времени, хронометраж, фотохронометраж;

б) хронометраж, метод моментных наблюдений, самофотография;

в) фотография рабочего времени, самофотография; групповая фотография рабочего времени?

**35. Один из рабочих выполнил норму дневной выработки за 5.5 часа. Определить, на сколько процентов он выполнил план, если известно, что нормативная продолжительность рабочего дня на предприятии составляет 7.5 часа.**

а) 136,4 %

б) 100 %.

в) 73,3 %.

**36. Если производительность растет медленнее, чем заработная плата, то**

а) себестоимость продукции увеличится.

б) прибыльность производства продукции не изменится.

в) прибыльность производства продукции увеличится.

г) себестоимость продукции уменьшится.

**37. Фотография рабочего времени это:**

а) изучение рабочего времени исполнителя, времени использования оборудования в течение смены (или части ее) путем измерения всех видов затрат времени, их содержания, последовательности, продолжительности.

б) изучение периодически повторяющихся элементов операции.

в) то же, что и хронометраж.

г) наблюдение за работником, с целью выявления потерь рабочего времени.

**38. Производительность труда – это:**

а) показатель эффективности трудового процесса, выражаемый отношением результатов производства к соответствующим затратам непосредственного, живого труда.

б) отношение стоимости продукции к числу работающих.

в) совокупная скорость производственных операций.

**39. Суть аналитического метода нормирования труда состоит в следующем:**

а) Операция расчленяется на составляющие ее элементы, на основе анализа производственных возможностей рабочего места проектируется рациональный состав операции и определяются необходимые затраты времени на каждый из проектированных элементов и операцию в целом.

б) Норма времени берется из справочников.

в) Норма времени рассчитывается на основании опыта нормировщика (мастера, технолога).

г) Норма времени определяется на операцию (или изделие) путем ее сравнения с выполнявшейся ранее аналогичной операцией.

**40. Норма времени – это:**

а) Количество рабочего времени, необходимое для выполнения единицы определенной работы (операции) одним рабочим или группой рабочих.

б) Количество рабочего времени на изготовление партии изделий.

в) Затраты рабочего времени на изготовление всех изделий в цехе.

г) Затраты времени на изготовление всей продукции на предприятии.

**41. Когда необходимо внедрять программу нормирования на предприятии:**

а) Во всех нижеперечисленных случаях.

б) При регулярных невыполнениях оперативных планов. При неудовлетворенности руководства компанией низким уровнем производительности труда.

в) При высоких постоянных издержках и, как следствие, высокой себестоимости продукции (услуг).

г) При изменении стратегии компании, связанной с резким изменением численности персонала. При внедрении новых видов производств, технологий (услуг).

**42. Сменный выпуск деталей с поточной линии – 240 шт. Длительность смены – 480 мин. Чему равен такт поточной линии?**

а) 2 мин.;

б) 0,5 мин.

**43. Если работа в выходной день осуществлялась в пределах месячной нормы рабочего времени, работникам, получающим должностной оклад, оплата работы в этот день производится:**

- а) в размере не менее двойной дневной ставки сверх оклада;
- б) в размере не менее одинарной дневной ставки сверх оклада;
- в) не производится.

**44. Определить норму штучного времени и норму выработки (количество операций) на основании исходных данных:**

- продолжительность смены - 8 часов;
- время основной работы, выполняемой вручную составляет 12 минут на операцию;
- время вспомогательной работы - 6 минут на операцию;
- норматив времени на отдых, личные надобности и обслуживание рабочего времени составляет 10% к оперативному времени.

- а) норма штучного времени – 19,8 мин.
- б) норма выработки за смену 24 операции
- в) норма штучного времени – 20,8 мин.
- г) норма выработки за смену 22 операции

**45. Определить коэффициент полезного использования рабочего времени, потерь и возможного увеличения производительности труда (выработки) при полном устранении этих потерь на основании исходных данных:**

1. Подготовительно-заключительное время - 42 часа;
2. Оперативное время работы - 530 часов;
3. Обслуживание рабочего места - 25 часов;
4. Технологические регламентированные перерывы - 42 часа;
5. Простои по организационным причинам - 59 часов;
6. Простои, связанные с нарушением трудовой дисциплины - 32 часа;
7. Нерегламентированные перерывы - 15 часов;
8. Общее время на выполнение работ составляет - 800 часов;
9. Время на отдых и личные надобности - ?

- а) величина потерь рабочего времени 106 часов
- б) величина потерь рабочего времени 55 часов
- в) величина потерь рабочего времени 694 часа

**46. Определить норму численности рабочих - сдельщиков. Годовой выпуск продукции планируется в размере 234000 штук, трудоемкость изготовления одной штуки - 2,5 нормо-час. Коэффициент выполнения норм планируется в размере 115%. Годовой эффективный фонд времени одного работника за год планируется - 1774 часа.**

- а) 286 чел.
- б) 256 чел.
- в) 346 чел.

**47. На производительность труда оказывают влияние следующие факторы:**

- а) техническая вооруженность труда;
- б) качество трудовых ресурсов (профессиональная подготовка, образование, состояние здоровья и др.);
- в) организация и условия труда и отдыха;
- г) прибыль организации;
- д) экономическое стимулирование труда.

**48. Организация рабочего места предполагает:**

- а) установление должностных обязанностей работника.
- б) установление рациональных приемов труда.
- в) его оснащение.
- г) его планировку.

**49. Наиболее рациональное рабочее положение работника во время выполнения им своих производственных обязанностей:**

- а) стоя прямо.
- б) стоя с наклоном.
- в) сидя.
- г) переменное.

**50. Наибольшая работоспособность в течение рабочей недели наблюдается:**

- а) в понедельник
- б) в пятницу
- в) в среду
- г) во вторник
- д) в четверг