ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сведения о сертификате ЭП
Сертификат: 1ea208e57bd5c15d3d0fdd330db1ae60
Владелец: Соколов Максим Александрович
Действителен: с 06.08.2026 по 30.10.2027

УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом Высшей школы бизнеса, менеджмента и права
Протокол № 11 от«20» декабря 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.В.ДВ.2.2 МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы *бакалавриата*

по направлению подготовки: 38.03.02 *Менеджмент*

направленность (профиль): Менеджмент организации

Квалификация: *бакалавр*

Год начала подготовки: *2025*

Разработчик:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права	***к.э.н., доцент Панова А.Г.***

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права	***к.э.н., доцент Лустина Т.Н.***

1. Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина Мотивация персонала является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент организации и относится к дисциплинам по выбору вариативной части программы.

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций:

ПК-3. Способен проводить экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли, в части индикаторов достижения компетенции ПК-3.4. Анализирует показатели деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления, используемых ресурсов, выявляет возможности повышения эффективности управления для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с понятием, функциями, принципами организации, правовым регулирование оплаты труда персонала, тарифными и бестарифными системами оплаты труда, теоретическими основами стимулирования трудовой деятельности персонала, планированием и оценкой оплаты и стимулирования труда персонала.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часа, в том числе:

- по очной форме обучения лекционные занятия (34 часа), практические занятия (36 часов), консультации (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа), самостоятельная работа студента (70 часов)

- по очно-заочной форме обучения - лекционные занятия (10 часов), практические занятия (12 часов), консультации (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа), самостоятельная работа студента (118 часов),

Промежуточная аттестация включает зачет с оценкой в 7 семестре у очной формы обучения, в 8 семестре у очно-заочной формы обучения.

Преподавание дисциплины предусматривает проведение занятий лекционного типа следующих видов: традиционная лекция, лекция-визуализация, а также практические занятия и самостоятельную работу обучающихся. Для проведения практических занятий используются различные формы: устный или письменный опрос, решение тестов, решение ситуационных и практических задач, выполнение практический заданий и др.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения профессиональной образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
1.	ПК-3	Способен проводить экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли

© РГУТИС

	ПК-3.4.	Анализирует показатели деятельности структурных подразделений организации, действующих методов управления, используемых ресурсов, выявляет возможности повышения эффективности управления для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли.

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина Мотивация персонала является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль Менеджмент организации и относится к дисциплинам по выбору вариативной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на сумме знаний и навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплин: Экономика и предпринимательство, Экономика предприятия (организации).

Формирование компетенции ПК-3 начинается в данной дисциплине (7 семестр) и заканчивается в дисциплине Экономика управления персоналом (Экономика персонала) (8 семестр) и Технологической (проектно-технологической) практикой (8 семестр), Преддипломной практике (8 семестр) и Подготовке к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы (8 семестр).

После завершения курса обучающийся совершенствует полученные знания, умения и навыки в процессе прохождения практики и использует в ходе государственной итоговой аттестации.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4/144 зачетных единиц/ акад.часов.

Для очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
			7
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	**74**	**74**
	в том числе:		
1.1	Занятия лекционного типа	34	34
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	36	36
	Семинары		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	36	36
1.3	Консультации	2	2
1.4	Форма промежуточной аттестации	2	Зачет с оценкой 2
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	**70**	**70**
3	**Общая трудоемкость час**	**144**	**144**
	з.е.	4	4

Для очно-заочной формы обучения:

© РГУТИС

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры
			8
1	**Контактная работа обучающихся с преподавателем**	**26**	**26**
	в том числе:		
1.1	Занятия лекционного типа	10	10
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	12	12
	Семинары		
	Лабораторные работы		
	Практические занятия	12	12
1.3	Консультации	2	2
1.4	Форма промежуточной аттестации	2	Зачет с оценкой 2
2	**Самостоятельная работа обучающихся**	**118**	**118**
3	**Общая трудоемкость час**	**144**	**144**
	з.е.	4	4

© РГУТИС

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
Очная форма обучения

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
7/1	**Раздел 1. Теоретические основы и правовое регулирование оплаты трудовой деятельности персонала**	1. Экономическая сущность оплаты труда персонала. Понятие и структура оплаты труда	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
7/2		2. Организация оплаты труда на предприятии	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий,			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников

© РГУТИС

						решение практических заданий				литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
7/3 7/4		3. Государственное и правовое регулирование оплаты труда персонала	4	Традиционная лекция	4	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий, выполнение практических заданий			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
7/4		Текущий контроль 1				Аудиторный тест			4	Подготовка к текущей аттестации
7/5	**Раздел 2. Тарифные и бестарифные системы оплаты труда**	4. Основные элементы тарифной системы	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий, решение практических задач			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
7/6 7/7		5. Формы и основные системы оплаты	4	Традиционная лекция	4	Устный/письменный опрос, выступление с			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с

© РГУТИС

		труда				эссе, решение тесовых заданий, решение ситуационных задач, выполнение практических заданий				использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
7/8		6. Дифференцированные и смешанные системы оплаты труда	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
7/9		7. Бестарифные системы оплаты труда	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
7/10		8. Грейдовая система оплаты труда и оплата труда	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием

© РГУТИС

		с использованием ключевых показателей эффективности (KPI)								дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
7/10		Текущий контроль 2				Аудиторный тест			4	Подготовка к текущей аттестации
7/11	**Раздел 3. Теоретические основы мотивации персонала**	9. Мотивация персонала	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
7/12		10. Компенсационные выплаты работникам	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям

© РГУТИС

7/13 7/14		11. Стимулирующие надбавки и доплаты	4	Традиционная лекция	4	Решение ситуационных задач, выполнение практических заданий			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
7/15		12. Модели премиальных систем	2		2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
7/15		Текущий контроль 3				Ситуационная задача			4	Подготовка к текущей аттестации
7/16	**Раздел 4. Планирование и оценка оплаты и мотивации персонала**	13. Планирование оплаты и мотивации персонала	2	Традиционная лекция	2	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по

© РГУТИС

										заданным заданиям
7/17 7/18		14. Оценка эффективности системы оплаты труда и мотивации персонала	2	Традиционная лекция	4	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			3	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
7/18		Текущий контроль 4				Групповой проект			7	Подготовка к текущей аттестации
									10	Подготовка к промежуточной аттестации (зачет с оценкой)
							2	**ГК**		
		Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой (2 ч.)								

© РГУТИС

Очно-заочная форма обучения

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
8	**Раздел 1. Теоретические основы и правовое регулирование оплаты трудовой деятельности персонала**	1. Экономическая сущность оплаты труда персонала. Понятие и структура оплаты труда	1	Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		2. Организация оплаты труда на предприятии		Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий, решение практических			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому

© РГУТИС

						заданий				занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		3. Государственное и правовое регулирование оплаты труда персонала	1	Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий, выполнение практических заданий			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		Текущий контроль 1				Аудиторный тест			6	Подготовка к текущей аттестации
8	**Раздел 2. Тарифные и бестарифные системы оплаты труда**	4. Основные элементы тарифной системы	1	Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий, решение практических задач			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		5. Формы и основные системы оплаты труда	1	Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе, решение тесовых заданий,			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников

© РГУТИС

						решение ситуационных задач, выполнение практических заданий				литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		6. Дифференцированные и смешанные системы оплаты труда	1	Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		7. Бестарифные системы оплаты труда	1	Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		8. Грейдовая система оплаты труда и оплата труда с использованием		Традиционная лекция		Устный/письменный опрос, выступление с эссе			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС.

© РГУТИС

		ключевых показателей эффективности (KPI)								Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		Текущий контроль 2				Аудиторный тест			6	Подготовка к текущей аттестации
8	**Раздел 3. Теоретические основы мотивации персонала**	9. Мотивация персонала	1	Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		10. Компенсационные выплаты работникам		Традиционная лекция		Устный/письменный опрос, выступление с эссе			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		11. Стимулирующие надбавки и доплаты	1	Традиционная лекция	1	Решение ситуационных задач,			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с

© РГУТИС

						выполнение практических заданий				использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		12. Модели премиальных систем	1		1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		Текущий контроль 3				Ситуационная задача			6	Подготовка к текущей аттестации
8	**Раздел 4. Планирование и оценка оплаты и мотивации персонала**	13. Планирование оплаты и мотивации персонала	1	Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям

© РГУТИС

8		14. Оценка эффективности системы оплаты труда и мотивации персонала		Традиционная лекция	1	Устный/письменный опрос, выступление с эссе			6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции с использованием дополнительных источников литературы, работа в ЭБС. Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным заданиям
8		Текущий контроль 4				Групповой проект			6	Подготовка к текущей аттестации
									10	Подготовка к промежуточной аттестации (зачет с оценкой)
							2	**ГК**		
		Форма промежуточной аттестации –зачет с оценкой (2 ч.)								

© РГУТИС

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	Экономическая сущность оплаты труда персонала. Понятие и структура оплаты труда (очная: 3, очно-заочная 6)	**Основная литература** 1.Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика: практическое руководство / Е. Н. Ветлужских. - 5-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2026. - 151 с. - ISBN 978-5-9614-1728-9. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2231430 2.Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 524 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003544-4. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1894611 3.Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. д-ра экон. наук О. К. Миневой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 275 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/981560. - ISBN 978-5-16-018886-7. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2075159 4.Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 394 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2516. - ISBN 978-5-16-020705-6. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2188343 5.Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 346 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/20622. - ISBN 978-5-16-018635-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2243318 . – Режим доступа: по подписке. **Дополнительная литература** 1.Генкин, Б. М. Методы повышения производительности и оплаты труда : монография / Б.М. Генкин. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2026. — 160 с. - ISBN 978-5-91768-937-1. - Текст : электронный. - URL:
2	Организация оплаты труда на предприятии (очная: 3, очно-заочная 6)	
3	Государственное и правовое регулирование оплаты труда персонала (очная: 3, очно-заочная 6)	
4	Текущий контроль 1 (очная: 4, очно-заочная 6)	
5	Основные элементы тарифной системы (очная: 3, очно-заочная 6)	
6	Формы и основные системы оплаты труда (очная: 3, очно-заочная 6)	
7	Дифференцированные и смешанные системы оплаты труда (очная: 3, очно-заочная 6)	
8	Бестарифные системы оплаты труда (очная: 3, очно-заочная 6)	
9	Грейдовая система оплаты труда и оплата труда с использованием ключевых показателей эффективности (KPI)(очная: 3, очно-заочная 6)	
10	Текущий контроль 2 (очная: 4, очно-заочная 6)	
11	Мотивация персонала (очная: 3, очно-заочная 6)	
12	Компенсационные выплаты работникам (очная: 3, очно-заочная 6)	

© РГУТИС

13	Стимулирующие надбавки и доплаты (очная: 3, очно-заочная 6)	https://znanium.ru/catalog/product/2229653 . – Режим доступа: по подписке. 2.Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 378 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-006048-4. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1242309 3.Севостьянов Д.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Д. А. Севостьянов. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 278 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1171967. - ISBN 978-5-16-016508-0. - Текс : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1960099
14	Модели премиальных систем (очная: 3, очно-заочная 6)	
15	Текущий контроль 3 (очная: 4, очно-заочная 6)	
16	Планирование оплаты и мотивации персонала (очная: 3, очно-заочная 6)	
17	Оценка эффективности системы оплаты труда и мотивации персонала (очная: 3, очно-заочная 6)	
18	Текущий контроль 4 (очная: 7, очно-заочная 6)	
19	Подготовка к промежуточной аттестации (очная: 10, очно-заочная 10)	

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

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

№ пп	Индекс компе-тенции	Наименование компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1.	ПК-3	Способен проводить экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли	Раздел 1. Теоретические основы и правовое регулирование оплаты трудовой деятельности персонала. Раздел 2. Тарифные и бестарифные системы оплаты труда. Раздел 3. Теоретические основы стимулирования трудовой деятельности персонала. Раздел 4. Планирование и оценка оплаты и стимулирования трудовой деятельности персонала	экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли	применять на практике экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли	навыками проводить экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли

© РГУТИС

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знать экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения. конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли Уметь применять на практике экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли.. Владеть навыками проводить экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли.	Решение тестов, решение ситуационных задач, выполнение и защита группового проекта	Студент продемонстрировал знание экономических исследований деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли. Демонстрирует умение применять на практике экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли. Студент демонстрирует владение навыками проводить экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли	Закрепление способности проводить экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – тестовые задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	оценка
выполнено верно заданий	9-10 баллов, если (90 –100)% правильных ответов
	7-8 баллов, если (70 – 89)% правильных ответов
	5-6 баллов, если (50 – 69)% правильных ответов
	0-4 баллов, если менее 50% правильных ответов

© РГУТИС

Средство оценивания – ситуационная задача

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении задач

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников: выполнение задачи правильное, студент демонстрирует применение аналитического и творческого подходов, знание теоретического и практического материала с учетом междисциплинарных связей.
«4», если (7 – 8) баллов	студент дает комплексную оценку предложенной ситуации, допускает незначительные неточности при ответе на теоретические вопросы, неполное раскрытие междисциплинарных связей при правильном выборе тактики и логическом обосновании теоретических вопросов с дополнительными комментариями преподавателя; не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в задаче;
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения задачи документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение задачи от других решений

Средство оценивания - выполнение группового проекта

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении группового проекта

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в проекте; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для реализации группового проекта; – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе выполнение проекта документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, выявлены недостатки и предложены

© РГУТИС

	практические рекомендации
Показатели оценки	max 15 баллов
0 баллов	проект не подготовлен;
1–2 балла	подготовлен, но тема раскрыта не полностью
3-4 балла	проект подготовлен, но содержит ошибки и неточности формулировок
5-7 баллов	проект подготовлен, но не достаточен по объему
8-10 баллов	проект подготовлен, но отсутствует презентация
11-12 баллов	проект подготовлен, текстовая часть соответствует всем требованиям, но презентация условна
13-15 баллов	все требования соблюдены, презентация полностью раскрывает тему проекта

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Промежуточная аттестация проходит в виде зачета с оценкой, состоящего из ответа на вопрос, решения теста (оценка критерия – знать), и решения практических заданий (оценка критерия – уметь/владеть). По итогам экзамена выставляется оценка по четырехбалльной системе (5,4,3,2).

Средство оценивания – ответ на вопрос + решение теста + решение практической задачи

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при письменном ответе

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
зачет	1. Экзаменационный вопрос – полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – типовая задача решена правильно, применен верный алгоритм решения; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по	– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, – знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;

© РГУТИС

	замечанию 2. Тестовое задание – 90 –100 % правильных ответов на тестовые задания 3. Практические задания – полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников; – практическая задача решена правильно, сделаны верные выводы	– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
«4»	1. Экзаменационный вопрос – вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя; – типовая задача решена правильно, применен верный алгоритм решения. 2. Тестовое задание – 70 –89 % правильных ответов на тестовые задания 3. Практические задания - неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; – не было сформулировано решение задачи, (ситуации); – в решении практической задачи есть несущественные недостатки	– обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
«3»	1. Экзаменационный вопрос – неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала	– обучающийся показывает знание основного – материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы

© РГУТИС

	выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – типовая задача в целом решена правильно, но есть несущественные ошибки; – продемонстрировано усвоение основной литературы 2. Тестовое задание – 50 –69 % правильных ответов на тестовые задания 3. Практические задания - неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения задачи документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение задачи от других решений – практическая задача в целом решена, но имеются существенные ошибки	не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2»	1. Экзаменационный вопрос – не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; – типовая задача решена неправильно или не решена; – не сформированы компетенции, умения и навыки; 2. Тестовое задание – менее 50% правильных ответов на тестовые задания 3. Практические задания - неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: – ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все вопросы к ситуационной задаче даны ответы – практическая задача решена неправильно.	– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

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

© РГУТИС

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4	Раздел 1. Теоретические основы и правовое регулирование оплаты трудовой деятельности персонала	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Срок определяется учебно-тематическим рейтинг-планом
10	Раздел 2. Тарифные и бестарифные системы оплаты труда.	Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний по темам раздела	В аудитории в течение 40 минут должны быть отмечены правильные варианты ответов на 20 тестовых заданий и сданы преподавателю на проверку. Срок определяется учебно-тематическим рейтинг-планом
15	Раздел 3. Теоретические основы мотивации персонала	Решение ситуационных задач по темам раздела на выявление уровня умения и владения компетенцией	В аудитории в течении 30 минут должны быть даны четко аргументированные ответы по предложенным вопросам к ситуационной задаче и сданы преподавателю на проверку. Работа выполняется на 10 неделе в 6 семестре. Срок определяется учебно-тематическим рейтинг-планом
18	Раздел 4. Планирование и оценка оплаты и мотивации персонала	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний на тему «Организация оплаты и мотивации персонала предприятия»	Выполнение группового проекта, состоящего из следующих последовательных действий. Группа студентов делится на подгруппы от 2 до 3 человек в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по теме с выбором конкретной организации (предприятия). После исследования готовится пояснительная записка, на ее основе – презентация. Групповой проект оформляется в соответствии с требованиями. Каждая подгруппа презентует свой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании выступления предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы. Завершающий этап – подведение итогов и оценка результатов группового проекта подгрупп и достижения поставленных перед работой целей. Срок определяется учебно-тематическим рейтинг-планом

© РГУТИС

Текущий контроль 1

Тестовые задания

1. Определение какого понятия предложено. Согласно статье 129 Трудового кодекса, _____ - это вознаграждение за труд, в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

2. Определение какого понятия предложено. _____ — денежная компенсация, которую работник получает в обмен за свой труд.

3. Определение какого понятия предложено. _____ - это сумма денег, полученных работником за месяц.

4. Определение какого понятия предложено. _____ показывает, какое количество предметов потребления и услуг можно купить на номинальную заработную плату.

5. Абсолютное отклонение фактического фонда заработной платы от планового рассчитывается как разность между _____

6. Выбранные для каждой группы персонала формы оплаты труда фиксируются:

а) в коллективном договоре,
б) в устном договоре,
в) в служебной справке,
г) не фиксируются.

7. Что служит основным источником образования фонда оплаты труда на предприятии (фирме):

а) доход от реализации продукции;
б) доход на капитал;
в) доход на акции;
г) дотации государства.

8. Заработная плата — это:

а) вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы;
б) премии;
в) добавка к социальной пенсии;
г) бонусы.

9. Имеются два метода правового регулирования заработной платы …

а) коллективное и общественное;
б) государственное и коммерческое;
в) государственное и частное;
г) государственное и договорное.

10. Основная заработная плата – это:

а) дополнительное вознаграждение, выплачиваемое сверх установленного заработка за успехи в работе;
б) оплата труда работников по действующим на предприятиях сдельным расценкам, тарифным ставкам (должностным окладам) и представляющая собой относительно постоянную часть оплаты, соответствующую установленной норме;

© РГУТИС

в) дополнительные выплаты за качественные дополнительные показатели в работе, доплаты за неблагоприятные условия труда, за сверхурочные работы и ночные смены, за простои, мастерство, бригадирство, оплаты по районным коэффициентам и северным надбавкам;
г) верного ответа нет.

11. Дополнительная заработная плата - это:
а) дополнительное вознаграждение, выплачиваемое сверх установленного заработка за успехи в работе;
б) оплата труда работников по действующим на предприятиях сдельным расценкам, тарифным ставкам (должностным окладам) и представляющая собой относительно постоянную часть оплаты, соответствующую установленной норме;
в) дополнительные выплаты за качественные дополнительные показатели в работе, доплаты за неблагоприятные условия труда, за сверхурочные работы и ночные смены, за простои, мастерство, бригадирство, оплаты по районным коэффициентам и северным надбавкам;
г) все ответы верны.

12. Законодательно установленный минимум, применяемый для регулирования оплаты труда за час, день, неделю, месяц, а также для определения размеров пособий по временной нетрудоспособности и иных целей обязательного социального страхования:
а) КЗОТ;
б) тарифный коэффициент;
в) МРОТ;
г) все ответы верны.

13. При выплате заработной платы работодатель обязан извещать в письменной форме каждого работника:
а) об общей денежной сумме, подлежащей выплате;
б) о размерах и об основаниях произведенных удержаний;
в) оба варианта верны;
г) нет верного ответа.

14. Минимальный размер оплаты труда устанавливается:
а) одновременно на всей территории РФ;
б) по решению Госдумы;
в) постепенно по регионам;
г) все ответы верны.

15. Обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы включает индексацию заработной платы в связи с:
а) профессиональными качествами работника;
б) падением потребительских цен на товары и услуги;
в) ростом потребительских цен на товары и услуги;
г) все ответы верны.

16. Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности):
а) не может быть ниже минимального размера оплаты труда;
б) может быть ниже минимального размера оплаты труда;
в) зависит от работодателя;
г) верного ответа нет.

17. Размер минимальной заработной платы в субъекте Российской Федерации может устанавливаться для работников, работающих на территории соответствующего

© РГУТИС

субъекта Российской Федерации, за исключением работников организаций, финансируемых из федерального бюджета, так ли это:
а) нет;
б) да;
в) отчасти;
г) верного ответа нет.
18. Номинальная заработная плата – это:
а) заработная плата в денежном выражении;
б) заработная плата в денежном выражении с учетом инфляции;
в) заработная плата в денежном выражении после вычета налогов;
г) количество благ, которые может приобрести работник за свою номинальную заработную плату после уплаты налогов.
19. Реальная заработная плата – это:
а) заработная плата в денежном выражении;
б) заработная плата в денежном выражении с учетом инфляции;
в) заработная плата в денежном выражении после вычета налогов;
г) количество благ, которые может приобрести работник за свою номинальную заработную плату после уплаты налогов.
20. Причинами различий в заработной плате могут быть:
а) квалификационно-образовательный уровень;
б) разнородность рабочих мест;
в) дискриминация;
г) все ответы верны.

Текущий контроль 2

Тестовые задания

1. Система государственных гарантий по оплате труда работников включает в себя:
а) величину минимальной заработной платы;
б) величину тарифной ставки первого разряда;
в) республиканские тарифы оплаты труда;
г) индексацию заработной платы;
д) размеры максимальной заработной платы.
2. Функции заработной платы:
а) экономическая;
б) социальная;
в) стимулирующая;
г) регулирующая;
д) контрольная.
3. Фонд оплаты труда включает в себя:
а) основную и дополнительную заработную плату;
б) тарифную заработную плату и премиальные выплаты;
в) сдельную и повременную заработную плату;
г) фонды оплаты труда работников подразделений;
д) зарплату основных и вспомогательных рабочих.
4. Структуру общего фонда оплаты труда составляет (ют):
а) оплата за работу и доплаты
б) повременная и сдельная заработная плата
в) основная и дополнительная заработная плата
г) тарифный фонд и компенсации

© РГУТИС

5. Что служит основным источником образования фонда оплаты труда на предприятии(организации):
а) доход от реализации продукции
б) доход на капитал
в) доход на акции
г) дотации государства
д) налог на прибыль
6. Оплата труда за весь объем работ, а не за каждое изделие
а) повременная
б) сдельная
в) аккордная
г) премиальная
7. Сдельная оплата труда применяется если
а) существуют количественные показатели, которые зависят от конкретного работника
б) имеется возможность точного учета объема работ
в) производственный процесс строго регламентирован
г) функции рабочего сводятся к наблюдению за технологическим процессом
д) увеличение выпуска продукции может привести к браку
е) имеется возможность нормирования труда
8. Повременная оплата труда применяется если
а) существуют количественные показатели, которые зависят от конкретного работника
б) имеется возможность точного учета объема работ
в) производственный процесс строго регламентирован
г) функции рабочего сводятся к наблюдению за технологическим процессом
д) увеличение выпуска продукции может привести к браку
е) имеется возможность нормирования труда
9. Расценки увеличиваются для оплаты продукции, изготовленной сверх установленной нормы при системе оплаты труда
а) сдельно-прогрессивной
б) бестарифной
в) плавающих окладов
г) повременно-премиальной
10. Заработная плата работника зависит от коэффициента трудового участия при системе оплаты труда
а) сдельно-прогрессивной
б) бестарифной
в) на комиссионной основе
г) повременно-премиальной
11. Вознаграждением за труд в зависимости от квалификации, сложности и условий труда является
а) оплата труда
б) заработная плата
в) нормы труда
12. Минимальные доходы, устанавливаемые государством, это:
а) минимальная заработная плата
б) минимальная прибыль предпринимателя
в) минимальный процент по вкладам
г) верен ответ а).
13. Заработная плата это:

© РГУТИС

а) элемент дохода наемного работника;
б) элемент дохода предпринимателя;
в) элемент издержек производства;
г) система отношений между работодателем и работником по поводу оплаты труда.

14. Дифференциация заработной платы осуществляется в зависимости от:
а) качества, величины и эффективности трудового вклада работника;
б) размера установленного государством минимума заработной платы;
в) природно-климатических особенностей региона;
г) возраста работника
д) условий труда

15. К мерам прямого государственного регулирования оплаты труда относятся:
а) установление гарантированного минимального размера оплаты труда;
б) установление ставок подоходного налога на доходы физических лиц;
в) определение порядка оплаты труда работников бюджетной сферы;
г) контроль над инфляцией и валютным курсом

16. Ставка заработной платы
а) учитывает индивидуальные особенности в способностях, результатах и условиях трудовой деятельности работников;
б) не учитывает индивидуальные особенности в способностях, результатах и условиях трудовой деятельности работников;
в) включает гибкую часть, имеющую стимулирующий или компенсирующий характер;
г) не включает гибкую часть, имеющую стимулирующий или компенсирующий характер.

17. Реальная заработная плата – это:
а) сумма, начисленная в качестве платы за труд;
б) оклад, указанный в трудовом договоре;
в) сумма товаров и услуг, которую можно приобрести за полученный заработок с учетом изменения потребительских цен;
г) сумма, начисленная в качестве платы за труд, за вычетом удержаний из заработка, деленная на индекс потребительских цен.

18. Государственное регулирование заработной платы в рыночной экономике включает:
а) установление обязательной к применению тарифной системы;
б) налоговое регулирование;
в) обеспечение минимальных гарантий в области оплаты труда;
г) правовое регулирование заработной платы.
д) установление максимальных размеров ставок и окладов

19. К элементам тарифной системы относятся:
а) нормы труда, тарифные сетки, формы заработной платы;
б) тарифные сетки, тарифные ставки и должностные оклады, тарифно-квалификационные справочники и характеристики;
в) тарифные разряды, тарифные коэффициенты, коэффициенты трудового участия;
г) тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники, табели учета рабочего времени.

20. Тарифная система используется для дифференциации заработной платы в зависимости от:
а) качества труда;
б) количественного результата труда;
в) качества труда и количественного результата труда;
г) размера прожиточного минимума

© РГУТИС

Текущий контроль 3

Решение ситуационных задач

Ситуационная задача 1

«Мотивирование работников мясокомбината»

Когда три года назад Павел Иванович Корнилов стал директором и совладельцем приватизированного предприятия «Кемеровский мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие регионы, а объѐм этих продаж рос на 15–20 % в год. Люди покупали продукцию комбината за еѐ качество. Однако Корнилов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест.

В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства ра-ботников комбината, Корнилов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге, все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Корнилов совместно с другими высшими руководителями предприятия и представителями рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделѐнное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделѐнной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

© РГУТИС

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

П.И. Корнилов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

- люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве;
- люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их;
- сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения;
- любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания;
- любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы;
- результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика П.И. Корнилова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на Кемеровском мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.
4. Концентрировал ли Корнилов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Ситуационная задача 2

«Клуб 100»

В 1981 г. ойл из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, шт. Массачусетс), изготавливающем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

© РГУТИС

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины — 25 баллов, за год работы без опозданий — 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались столь дорога нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?
2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.

Ситуационная задача 3

«Изменения скучной по содержанию работы»

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих были неудовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится по крайней мере 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали,

© РГУТИС

что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?

2. Определите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.

3. Изменились ли цели или технология отдела?

Ситуационная задача 4

«Перемены в «Бэнк оф Америка»»

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложит идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 60-х и 70-х годов «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.

2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.

3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.

4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство нс поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 80-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к

© РГУТИС

работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего» руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента, 2) извлеки максимум из применения современной технологии и 3) плати и вознаграждай за результаты труда.

Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей.

Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников на всех организационных уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании.

Перемены привели ко многим улучшениям. Обследования с целью выяснения удовлетворенности клиентов и сотрудников показали наличие постоянных улучшений в течение ряда лет.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?
2. Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задача, технология и люди) были изменены в результате мероприятий, описанных в примере?
3. Определите метод участия сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

Ситуационная задача 5

«Управление кадрами в условиях сокращения численности занятых»

Когда одна крупная телефонная компания выделилась из «Ай Ти энд Ти», ее относительно спокойному, защищенному и регулируемому существованию пришел конец, и она оказалась в ситуации, где конкуренция навязывала новую идеологию сокращения затрат. До отделения в компании работало порядка 110 тыс. служащих и имелось семь уровней управления — от мастера до генерального управляющего, что соответствовало традиционным принципам организации телефонных компаний.

Традиционно карьера руководителя в компании следовала заданному шаблону. Мастера и руководители первого уровня приходили в основном из рядов служащих самой компании, часть из них набирали из выпускников колледжей и университетов, либо вербовали в родственных отраслях промышленности. Существовала общая установка на продвижение своих служащих или служащих родственных компаний из группы «Ай Ти энд Ти». На момент отделения только 20% руководящих работников компании имели степень бакалавра. Большая часть низовых звеньев управления была заполнена выходцами из числа своих служащих, которые имели отличные технические знания в области связи, но слабую подготовку в вопросах управления, хотя компания проводила широкие программы обучения и поощряла учебу своих служащих за пределами компании по академическим программам.

До отделения основной ценностью корпоративного кодекса объявлялось обеспечение клиентов телефонным обслуживанием на обещанном уровне, при этом

© РГУТИС

вопросы затрат не относились к первостепенным. Многие служащие считали, что о компании судят по тому, насколько хорошо она обслуживает клиентов, а размер затрат не относится к важным факторам. Система стимулирования служащих исходила из идеи поддержания заданного уровня обслуживания клиентов. Никакой конкуренции не было. Проверки проводились только Комиссией муниципальных служб штата и административными органами на предмет соответствия телефонных тарифов и тарифов на другие услуги связи разрешенному законом уровню дохода на вклады акционеров. Во многих случаях это означало, что реакция руководства на возникающие проблемы обслуживания клиентов сводилась к увеличению ресурсов — чаще всего количества служащих, до уровня, обеспечивающего желательное качество обслуживания. Кроме того, при возникновении сложных технических проблем компания могла воспользоваться ресурсами «Белл Лэборетриз», «Вестерн Электрик» или других подразделений «Ай Ти энд Ти», теперь же возникла необходимость развивать технические знания в ряде областей.

Когда после выделения из «Ай Ти энд Ти» эта компания стала частью региональной холдинговой компании, деловая среда резко изменилась. По многим видам услуг, ранее зарезервированных за компанией, была разрешена конкуренция. Исключительная привилегия была сохранена за компанией только на местную телефонную связь. Продажу телефонного оборудования, междугородную телефонную связь и многие другие услуги связи теперь могли предоставлять и конкуренты. Вместе с тем, компания получила право действовать и конкурировать в новых, ранее запретных для нее областях. Это означало, что она должна была создать новую корпоративную культуру, где ценились бы риск, конкуренция и, как составная часть, осознание значимости фактора затрат.

Стратегический план компании включал в себя ряд весьма важных задач для персонала, управляющего человеческими ресурсами. Цель заключалась в том, чтобы сократить численность со 110 тыс. до 65 тыс. служащих, сохраняя при этом нужный уровень обслуживания и затрат. Было принято решение сократить количество уровней управления хотя бы на один. Возникла необходимость повышения уровня «предпринимательских» навыков служащих и руководителей и обеспечения соответствующего обучения руководителей в новых условиях конкуренции. Технический персонал компании уже не мог впредь полагаться на ресурсы «Ай Ти энд Ти» в деле сохранения конкурентоспособности в весьма сложных областях телекоммуникаций, поэтому возникла необходимость развивать свои собственные ресурсы. Короче говоря, перед руководством встала задача изменения корпоративной культуры и развития навыков и умения персонала в ключевых областях при одновременном резком сокращении численности занятых.

Сокращение численности можно было провести несколькими способами. Некоторых служащих можно было перевести в «Ай Ти энд Ти», чтобы закрыть имевшуюся там потребность в рабочих связи и соответствующих руководителях. Большое количество служащих было в предпенсионном возрасте. Однако очень многих пришлось и увольнять. Это было особенно трудно, поскольку обстановка прошлого породила у многих служащих чувство пожизненной гарантированной занятости.

Ряд трудных проблем возник при подготовке руководителей для работы в новых условиях конкуренции. К примеру, можно назвать проблему направления служащих на курсы и в школы в условиях, когда им угрожало увольнение. Кроме того, традиционная система оплаты труда не предусматривала вознаграждения за те характеристики, которые потребовались в новых условиях, — умение рисковать, маркетинг и торговля в условиях конкуренции, создание новых продуктов и т. д.

© РГУТИС

Основными проблемами, вставшими перед компанией в области человеческих ресурсов, были следующие:

1. Увольнение большого количества давно работавших служащих с квалификацией, соответствующей прежнему стилю работы и не отвечающей новым требованиям. Компания не имела опыта проведения больших сокращений, особенно за счет профессионалов и административных работников.

2. Служащим, вышедшим на пенсию, компания выплачивает пенсию и пособие на медицинское обслуживание. В результате намечаемого сокращения, численность активных пенсионеров должна была возрасти приблизительно с 10 тыс. до 35 тыс. человек, что, в свою очередь, должно было привести к расширению отдела социального обеспечения.

3. Нужно было направить на переподготовку большое количество служащих различных уровней, чтобы они овладели навыками работы в условиях конкуренции.

4. Чтобы скомпенсировать исключение одного или нескольких уровней из иерархии управления, нужно было умело провести соответствующую реорганизацию. При этом возникали и дополнительные острые вопросы: какой из уровней следует исключить, что делать с руководителями, занимавшими эти должности и т. д.

5. Систему оплаты труда необходимо было изменить в соответствии с новой политикой компании. Критерии повышения зарплаты, премирования и продвижения по службе нужно было построить на новых принципах.

Компании удалось сократить численность служащих до 65 тыс. человек, количество уровней управления — до шести, и она серьезно взялась за программу обучения и подготовки кадров.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какие ключевые факторы необходимо учесть в процессе планирования человеческих ресурсов?
2. Какие важнейшие качества потребуются для управления человеческими ресурсами во время реорганизации и изменения идеологии компании? Какие из них, по вашему мнению, стоит сохранить и после завершения реорганизации?
3. Что бы вы положили в основу оценки результатов деятельности служащих и как бы вы измеряли эту деятельность?
4. Какие мероприятия по набору кадров могли бы вы рекомендовать компании?
5. Какие изменения произойдут в поощрительной системе компании?

Текущий контроль 4

Выполнение группового проекта:
«Организация оплаты и мотивации персонала предприятия»

Группа студентов делится на подгруппы из 2-3 человека в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному предприятию в рамках темы группового проекта (поиск данных по предприятиям может осуществляться студентами самостоятельно, либо используя сайты: http://www.e-disclosure.ru, http://www.skrin.ru, http://www.inform-prof.ru и др.). После исследования готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и пишется речь.

Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд. Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и оценка результатов работы подгрупп.

Примерное содержание группового проекта

© РГУТИС

Титульный лист

Введение (1-2 страницы)

Обосновать актуальность темы группового проекта, его теоретическую и практическую значимость. Определить цель группового проекта и основные решаемые задачи. Выделить предмет и объект группового проекта.

1. Теоретическая часть (4-5 страниц)

Оценить степень изученности исследуемой проблемы: проработать литературу в том числе: законодательные и нормативные акты, научную и учебную литературу, периодические издания, издания на иностранных языках, нормативно-справочную документацию и отчетности учреждения (в целом, не менее 10 источников). Необходимо представить обязательные ссылки на все использованные литературные источники (ссылки оформляются в соответствии с требованиями, с обязательным указанием страницы источника, откуда взят материал (например: [5, с.49]).

Рассмотреть основные теоретические аспекты темы группового проекта.

2. Аналитическая часть (5-10 страниц)

2.1. Общая характеристика предприятия (сфера деятельности, цель, миссия и др.)

2.2. Анализ оплаты труда персонала предприятия

2.3. Анализ стимулирования трудовой деятельности персонала предприятия

Аналитические материалы обязательно должны сопровождаться таблицами и рисунками.

Выводы и рекомендации (1-2 страницы)

Сделать выводы по проведенному анализу: основные положительные и отрицательные моменты. На основе выявленных негативных моментов предложить пути их решения.

Список используемой литературы (не менее 10).

Критерии оценки группового проекта:

1) Полнота описания концепции бизнеса;
2) Грамотность обоснования выбора формы организации бизнеса;
3) Полнота анализа ресурсов организации;
4) Точность определения угроз и возможностей со стороны внешней среды;
5) Полнота анализа кредитных предложений банков для финансирования бизнеса;
6) Правильность расчета эффективности предпринимательской деятельности.

Задания в рамках компетенции: ПК-3. Способен проводить экономические исследования деятельности структурных подразделений организации в целях выявления и использования имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности продукции, работ (услуг) и получения прибыли

1. Типовые вопросы для промежуточной аттестации (зачет с оценкой)

Примерные экзаменационные вопросы:

1. Понятие оплаты труда и заработной платы. Экономическая и социальная ответственность в области организации оплаты труда.
2. Цели, задачи и принципы регулирования оплаты труда в организации.
3. Функции заработной платы. Взаимосвязь принципов и функций заработной платы.
4. Основные государственные гарантии по оплате труда работников.
5. Методы планирования средств на оплату труда работников предприятия: укрупненный, детальный, нормативный.
6. Коллективно-договорное регулирование оплаты труда.

© РГУТИС

7. Основные элементы организации оплаты труда на предприятии: условия оплаты труда (тарифная система, бестарифная система).
8. Формы и системы оплаты труда.
9. Формирование фондов оплаты труда структурных подразделений.
10. Тарифная система и ее элементы.
11. Формы и системы оплаты труда.
12. Бестарифная система оплаты труда и ее разновидности.
13. Смешанные системы оплаты труда.
14. Характеристика систем, базирующихся на сдельной форме оплаты труда.
15. Методика определения размера заработной платы в условиях использования прямой сдельной и сдельно – премиальной системы оплаты труда.
16. Методика определения размера заработной платы в условиях использования сдельно – прогрессивной, косвенно – сдельной и аккордной оплаты труда.
17. Повременная форма оплаты труда и ее системы.
18. Методика определения размера заработной платы в условиях простой повременной и повременно – премиальной системы оплаты труда
19. Гибкие формы оплаты труда. Бестарифные системы оплаты труда, их преимущества и недостатки.
20. Особенности оплаты труда руководителей, специалистов и служащих.
21. Премиальные системы. Расчет фондов поощрения.
22. Механизм доплат, надбавок и компенсаций.
23. Роль надбавок и доплат в стимулировании труда.
24. Современные системы оплаты и стимулирования труда: грейдирование
25. Особенности системы премирования работников на основе показателей KPI. Управление по целям и выбор ключевых показателей эффективности (KPI).
26. Системы стимулирования труда и ее основные элементы.
27. Цели, задачи и принципы регулирования стимулирования труда в организации
28. Кадровая политика в области компенсаций.
29. Компенсационный пакет работника и его состав.
30. Прямое и косвенное стимулирование работников.
31. Современные тенденции в развитии систем материального стимулирования труда в организациях.
32. Формирование фонда заработной платы в организации и его социально-экономическое значение Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на формирование фонда заработной платы.
33. Структура средств, направляемых на потребление, и источники их финансирования. Структура фонда заработной платы.
34. Методы планирования фонда оплаты труда
35. Количественные и качественные критерии оценки эффективности систем премирования.

2. Типовые тестовые задания для промежуточной аттестации (зачет с оценкой)

1 Экономический анализ предприятия – это:
Кол-во правильных ответов - 1
1 способ познания хозяйственных процессов предприятия, основанный на разложении на составные элементы с целью их изучения для более глубокого понимания процессов в целом, выявления возможностей развития предприятия и совершенствования его деятельности;
2 метод изучения содержания деятельности предприятия;

© РГУТИС

3 аналитическая обработка материалов для выявления характеристики поведения показателей.
4 все ответы верны.
2 Конституция РФ гарантирует гражданину РФ право:
Кол-во правильных ответов - 1
1 на вознаграждение за труд в размере не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда;
2 на труд в условиях, соответствующих требованиям безопасности и гигиены;
3 на защиту от безработицы;
4 все ответы верны.
3 Основная заработная плата – это постоянная часть заработной платы, соответствующая оплате труда:
Кол-во правильных ответов - 2
1 в зависимости от условий труда;
2 по действующим нормам оплаты;
3 по действующим тарифам;
4 по норме часов рабочего времени.
4 Система оплаты труда состоит из двух видов оплаты труда:
Кол-во правильных ответов - 2
1 дополнительная;
2 компенсирующая;
3 основная;
4 стимулирующая.
5 Согласно Трудовому кодексу РФ, размер заработной платы зависит от:
Кол-во правильных ответов - 1
1 квалификации работника;
2 количества и качества выполняемой работы;
3 сложности выполняемой работы;
4 все ответы верны.
6 Выбранные для каждой группы персонала формы оплаты труда фиксируются:
Кол-во правильных ответов - 1
1 в коллективном договоре;
2 в устном договоре;
3 в служебной справке;
4 не фиксируются.
7 В производственном подразделении существует необходимость стимулировать рост выработки определенной продукции. В этом случае целесообразно применение:
Кол-во правильных ответов - 1
1 сдельной формы оплаты труда
2 повременной формы оплаты труда;
3 аккордной системы оплаты труда;
4 нет правильного ответа.
8 Когда организован строгий контроль и ведется учет фактически отработанного времени целесообразно применение:
Кол-во правильных ответов - 1
1 сдельной формы оплаты труда
2 повременной формы оплаты труда;
3 аккордной системы оплаты труда;
4 нет правильного ответа;

© РГУТИС

9 К каким выплатам относятся доплаты и надбавки за высокую квалификацию, профессиональное мастерство, работу с меньшей численностью, за совмещение нескольких профессий:
Кол-во правильных ответов - 1
1 компенсационным;
2 прогрессивным;
3 стимулирующим;
4 все ответы верны.
10 Что стимулирует повременная оплата труда:
Кол-во правильных ответов - 1
1 качество обслуживания покупателей;
2 присутствие на рабочем месте;
3 объем товарооборота;
4 все ответы верны.
11 Что стимулирует сдельная оплата труда:
Кол-во правильных ответов - 1
1 объем товарооборота;
2 качество обслуживания покупателей;
3 присутствие на рабочем месте;
4 все ответы верны.
12 Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:
Кол-во правильных ответов - 1
1 постоянному увеличению эффективности его работы;
2 временному увеличению эффективности его работы;
3 постоянному уменьшению эффективности его работы;
4 временному уменьшению эффективности его работы.
13 За высокую квалификацию и профессиональное мастерство работникам предприятия могут быть выплачены:
Кол-во правильных ответов - 1
1 компенсационные выплаты
2 стимулирующие выплаты;
3 направляющие выплаты;
4 репродукционные выплаты.
14 В основе бестарифной системы оплаты труда лежит:
Кол-во правильных ответов - 1
1 устная договоренность между работодателем и работником;
2 оплата труда «в конверте»;
3 долевое распределение заработанных коллективом средств;
4 объем выполненных работ/услуг.
15 Основными элементами тарифной системы оплаты труда являются:
Кол-во правильных ответов - 1
1 тарифные сетки; тарифные ставки; должностные инструкции;
2 ЕТКС; тарифные сетки, тарифные ставки; тарифные коэффициенты;
3 тарифный фонд заработной платы, должностные инструкции;
4 ЕТКС; должностные инструкции; тарифные сетки; коэффициенты доплат

3. Типовые практические задания для промежуточной аттестации (зачет с оценкой)
Задание 1.

© РГУТИС

Часовая тарифная ставка равняется 20 рублей. Фактически отработано 40 часов. Определить заработок работника (ЗП).

Задание 2.

Дневная тарифная ставка равняется 150 рублей. Фактически отработано три дня. Определить заработок работника.

Задание 3.

Месячная тарифная ставка рабочего 12000 руб. На предприятии действует положение о начислении стимулирующих выплат, где предусмотрено, что за экономию материалов начисляется премия (Пэк) в размере 35 % от сэкономленной суммы. Определить полный заработок работника, если известно, что он отработал полный рабочий месяц и сэкономил материалов на 10 000 руб.

Задание 4.

Рабочий изготовил 480 деталей. Норма времени на изготовление одной детали составляет 48 мин. Часовая тарифная ставка 20 руб. Необходимо определить расценку (Рсд) и сдельный заработок (Зсд).

Задание 5.

Рабочий выполнил норму выработки и заработал по прямым сдельным расценкам 20 000 руб. Работнику установлена премия в размере 20% за выполнение плана и 2% сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана участком. Участок выполнил план на 105%. Необходимо определить заработок рабочего.

Задание 6.

Рабочий-сдельщик фактически изготовил 1000 единиц продукции. Расценка за одну единицу продукции 30 рублей. Необходимо определить сдельный заработок.

Задание 7.

Отдел сбыта имеет следующие показатели по работе за прошлый год:
Численность работников среднесписочная – 5 человек,
2 специалиста с заработной платой – 25 000 рублей,
3 специалиста с заработной платой – 28 000 рублей.
Рассчитать фонд оплаты труда отдела сбыта за прошлый год.

Задание 8.

Определение какого понятия предложено. Согласно статье 129 Трудового кодекса, _____ - это вознаграждение за труд, в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Задание 9.

Определение какого понятия предложено. _____ — денежная компенсация, которую работник получает в обмен за свой труд.

Задание 10.

Определение какого понятия предложено. _____ - это сумма денег, полученных работником за месяц.

Задание 11.

© РГУТИС

Определение какого понятия предложено. _____ показывает, какое количество предметов потребления и услуг можно купить на номинальную заработную плату.

Задание 12.

Определение какого понятия предложено. _____ - это размер оплаты труда для каждого работника по заранее установленным правилам, порядку, расценкам.

Задание 13.

Определение какого понятия предложено. _____ - порядок установления заработной платы, обеспечивающий стимулы к высокопроизводительному труду работников определенной группы или категории посредством установления функциональной зависимости между мерой труда и мерой его оплаты на основе организационно-технического нормирования труда, тарифного нормирования заработной платы, применения определенной формы оплаты труда и премиальных выплат.

Задание 14.

Определите систему оплаты труда персонала. Заработок работнику начисляется по присвоенной ему тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

Задание 15.

Определите систему оплаты труда персонала. Предусматривает сочетание простой оплаты труда с премированием за достигнутые результаты.

Задание 16.

Определите систему оплаты труда персонала. Система, при которой оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ исходя из сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации.

Задание 17.

Определите систему оплаты труда персонала. Представляет собой прямую сдельную систему, дополненную премированием за достижение определенных производственных показателей.

Задание 18.

Определите систему оплаты труда персонала. За изготовление продукции в пределах установленной нормы выработки платят по неизменным расценкам, а продукция, произведенная сверх норм, оплачивается по повышенным расценкам.

Задание 19.

Определите систему оплаты труда персонала. Используется в основном для рабочих, обслуживающих основное производство, труд которых трудно поддается нормированию (наладчики, дежурный ремонтный персонал и др.). Заработок зависит не от личной выработки, а от результатов труда обслуживаемых им работников.

Задание 20.

Определите систему оплаты труда персонала. Заключается в том, что размер оплаты труда устанавливается не за каждую единицу работы, а за весь объем работ по установленным расценкам в единицах измерения конечной продукции с указанием максимального срока выполнения работ.

Задание 21.

Определите систему оплаты труда персонала. Труд оплачивается по конечным результатам работы бригады в зависимости от количества единиц выполненной работы и расценок за единицу работы.

Задание 22.

© РГУТИС

Установите соответствие понятий и определений

Понятия	Определения
1. Оклад (должностной оклад)	а) величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника.
2. Тарифный разряд	б) работа, выполняемая работником по инициативе работодателя за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени: ежедневной работы (смены), а при суммированном учете рабочего времени - сверх нормального числа рабочих часов за учетный период.
3. Сверхурочная работа	в) фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.
	г) установленный для работника объем работы, который он обязан выполнить в час, день (смену), неделю, месяц, год при нормальных условиях труда.

Задание 23.

Установите соответствие понятий и определений

Понятия	Определения
1. Норма труда	а) фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.
2. Тарифная ставка	б) устанавливается одновременно на всей территории Российской Федерации федеральным законом и не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения.
3. Минимальный размер оплаты труда	в) установленный для работника объем работы, который он обязан выполнить в час, день (смену), неделю, месяц, год при нормальных условиях труда.
	г) величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника.

Задание 24.

Установите соответствие понятий и определений

Понятия	Определения
1.Компенсационными являются выплаты	а) поездка работника по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы. Служебные поездки работников, постоянная работа которых осуществляется в пути или имеет разъездной характер, служебными командировками не признаются.
2. Тарифные системы оплаты труда	б) доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера
3. Командировка	в) системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий.

© РГУТИС

	г) величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника.

Задание 25.

Установите соответствие понятий и определений

Понятия	Определения
1. Квалификационный разряд	а) вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы.
2. Тарифная сетка	б) величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.
3. Заработная плата (оплата труда работника)	в) совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов.
	г) величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника.

Задание 26.

Установите соответствие понятий и определений

1. Стимул труда	а) это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.
2. Мотив труда	б) побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации.
	в) надобность, нужда в чем-либо, требующая удовлетворения.

Задание 27.

Установите соответствие понятий и определений

1. Мотивация трудовой деятельности	а) это система материальных и нематериальных стимулов, поощрений и наказаний, которая побуждает каждого сотрудника выполнять задачи и добиваться результатов.
2. Стимулирование трудовой деятельности	б) это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.
	в) величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника.

Задание 28.

Установите соответствие понятий и определений

1. Материальная	а) к этому виду мотивации относятся карьерный рост, комфортный график, сплочённый коллектив, социально значимая работа, поддержка коучей или наставников.
2. Нематериальная	б) к ней относятся зарплата, бонусы, премии и штрафы, а также скидки на продукцию или обучение.
	в) это система материальных и нематериальных стимулов, поощрений

© РГУТИС

	и наказаний, которая побуждает каждого сотрудника выполнять задачи и добиваться результатов.

Задание 29.

Установите соответствие понятий и определений

1. Заработная плата (номинальная)	а) это количество материальных ценностей (различных товаров и услуг, необходимых для комфортной жизни), которое работник может приобрести в данный момент на свою зарплату.
2. Заработная плата (реальная)	б) это денежное вознаграждение, которое причитается работнику за количество отработанных часов или за объём произведённых товаров, оказанных услуг.
	в) это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

Задание 30.

Расположите в хронологической последовательности действия при формировании и внедрении системы материального стимулирования:

1. Разработка объективных требований к работникам и оценки эффективности их работы.
2. Определение ограничений, рамок и принципов стратегии мотивации персонала компании.
3. Модификация отработанной стратегии для увеличения результативности стимулирования.
4. Внедрение стратегии стимуляции, начало поощрения работников, оценка работы стратегии.
5. Постановка главной миссии компании и корпоративных целей. Определение приоритетов и расстановка задач для каждого из отделов компании.
6. Анализ характеристик персонала и индивидуализация стратегии мотивации для всех отделов.

Задание 31.

Расположите в хронологической последовательности этапы бухгалтерского учета заработной платы:

1. Исчисление налогов и прочих удержаний из начисленного заработка. Из зарплаты удерживается налог на доходы физических лиц, а также вычитаются иные виды удержаний, например, по исполнительным листам.
2. Выплата заработка на банковские счета работников или выдача денежных средств из кассы предприятия.
3. Начисление заработной платы. Бухгалтер проводит расчеты и начисления в соответствии с утвержденными нормами и условиями оплаты труда. Подсчет ведется отдельно по каждому сотруднику за фактически отработанное время.
4. Учет рабочего времени. Возлагается на ответственного работника (бухгалтер, кадровик, секретарь), который должен отражать в специальной первичной документации сведения об отработанном времени (сменах, часах, днях).
5. Начисление страховых взносов. На сумму начисленной заработной платы начисляются взносы в пользу страхового обеспечения трудящихся граждан. Тарифы страховых взносов определяются в соответствии с главой 34 НК РФ.
6. Перечисление НДФЛ и страховых взносов в Федеральную налоговую службу и Фонд социального страхования (НС и ПЗ).

© РГУТИС

Задание 32.
В соответствии с трудовым договором для работника склада организации Петрова С.П. установлена простая повременная форма оплаты труда. Петров С.П., согласно табелю отработанного времени, в марте месяце отработал 176 часов. Тарифная ставка составляет 100 руб. за 1 час.
Задание. Определить сумму заработной платы Петрова С.П. за март.

Задание 33.
В соответствии с трудовым договором для слесаря-ремонтника механического цеха организации Власова В.А. установлена повременно-премиальная форма оплаты труда. Размер ежемесячной премии составляет 20 % от фактически начисленной заработной платы. Власов В.А., согласно табелю отработанного времени, в марте отработал 176 час. Тарифная ставка составляет 110 руб. за 1 час.
Задание. Определить сумму заработной платы Власова В.А. за март.

Задание 34.
В соответствии со штатным расписанием начальнику планового отдела Соколову А.И. установлен должностной оклад 26 000 руб. Число рабочих дней в марте составляет 26 рабочих дней. Фактически Соколовым А.И. отработано 22 рабочих дня.
Задание. Определить сумму заработной платы Соколова А.И. за март.

Задание 35.
В соответствии с трудовым договором для токаря механического цеха организации Кротова М. П. установлена прямая сдельная система оплаты труда. В марте Кротов М.П. изготовил 600 ед. продукции. Сдельная расценка за единицу продукции – 35 руб.
Задание. Определить сумму заработной платы Кротова М.П. за март.

Задание 36.
В соответствии с трудовым договором для сборщицы сборочного цеха организации Медведевой В.А. установлена сдельно-премиальная система оплаты труда. В марте Медведева В.А. изготовила 600 ед. продукции. Положением о премировании предусмотрена 20-процентная премия за выполнение нормы. В марте. норма выработки составляла 600 ед. Сдельная расценка за единицу продукции – 30 руб.
Задание. Определить сумму заработной платы Медведевой В.А. за март.

Задание 37.
В соответствии с трудовым договором для токаря механического цеха организации Зайцева С.В. установлена сдельно-прогрессивная система оплаты труда. В марте Зайцев С.В. изготовил 600 ед. продукции. Сдельная расценка за единицу продукции: до 300 ед. – 33 руб., от 301 до 400 ед. – 35 руб., от 401 до 500 ед. – 37 руб., от 501 и выше – 40 руб.
Задание. Определить сумму заработной платы Зайцева С.В. за март.

Задание 38.
Работнику организации с 20 марта предоставлен ежегодный отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Работнику установлен оклад 16 000 руб. Расчетный период с 1 марта 2007 года по 28 февраля 2008 года отработан полностью. В течение расчетного периода работнику была начислена премия по итогам работы за предыдущий год в размере 30 000 руб.
Задание. Определить сумму заработной платы за отпуск.

Задание 39.
Бухгалтер имеет оклад 1200000 руб. В марте он шесть рабочих дней провел в отпуске при общей длительности рабочего месяца 22 дня.

© РГУТИС

Задание. Найдите заработок бухгалтера за проработанное время.

Задание 40.

Механик отработал в марте 165 ч. Часовая тарифная ставка — 5200 руб.

Задание. Рассчитайте заработок механика.

Задание 41.

Рабочий-сдельщик заготовил 2000 кг вторичного сырья (расценка за 1 т – 20000 руб.). Кроме того, им было реализовано товара на сумму 12500 руб. (премия от суммы продаж составляет 2%).

Задание. Определите полный заработок рабочего.

Задание 42.

Работник был принят на работу в сентябре. Работник проболел в декабре 5 рабочих дней. В ноябре его заработок составил 2000000 рублей за 20 рабочих дней, в октябре — 1855000 руб. за 19 рабочих дней, в сентябре — 2700000 руб. за 25 рабочих дней. Страховой стаж – 8 лет (т.е. начисление больничных происходит в размере 100%).

Задание. Найдите сумму пособия по временной нетрудоспособности за дни болезни.

Задание 43.

Рабочий на предприятии сделал за день 42 изделия, расценка за 1 изделия 800 руб. Задание. Вычислите заработок рабочего за день.

Задание 44.

Работнику - повременщику установлена часовая тарифная ставка в размере 30 рублей. В месяце 22 рабочих дня. Продолжительность рабочего дня - 8 часов. Определить оплату труда работника по тарифу за месяц.

Задание 45.

Работнику установлен месячный оклад в размере 6000 рублей. За месяц он отработал все дни полностью - 23 рабочих дня. Определить окладную заработную плату работника за месяц.

Задание 46.

Работнику установлен месячный оклад в размере 7000 рублей. Из 22 рабочих дней работник отработал 9 дней, так как находился в отпуске без сохранения содержания (административный отпуск). Определить заработную плату работника за месяц.

Задание 47.

Из перечисленных выплат определите компенсационные:

1.За интенсивность и высокие результаты работы;
2. За вредность на производстве;
3. За качество выполняемых работ;
4. За совмещение должностей;
5. Материальная помощь на профилактику заболеваний.
6. За сверхурочную работу в ночное время, выходные и праздничные дни.
7. По итогам работы за квартал (год).

Задание 48.

Из перечисленных выплат определите стимулирующие:

Компенсационные выплаты.

1. За вредность на производстве;
2. За интенсивность и высокие результаты работы;
3. За качество выполняемых работ;
4. За совмещение должностей;
5. За сверхурочную работу в ночное время, выходные и праздничные дни.
6. Материальная помощь на профилактику заболеваний.

© РГУТИС

7. По итогам работы за квартал (год).

Задание 49.

Из перечисленных выплат определите социальную:
1. За вредность на производстве;
2. За совмещение должностей;
3. За сверхурочную работу в ночное время, выходные и праздничные дни.
4. Материальная помощь на профилактику заболеваний.
5. За интенсивность и высокие результаты работы;
6. За качество выполняемых работ;
7. По итогам работы за квартал (год).

7.4. Содержание занятий семинарского типа.

Занятия семинарского типа – одна из форм учебных занятий, направленная на развитие самостоятельности учащихся и приобретение различных умений и навыков.

Занятие семинарского типа представляет собой комплексную форму и завершающее звено в изучении предусмотренных в рабочей программе тем дисциплины. Комплексность данной формы занятий определяется тем, что в ходе проведения занятия сочетаются выступления студентов и преподавателя; положительное толкование (рассмотрение) обсуждаемой проблемы и анализ различных, часто дискуссионных позиций; обсуждение мнений студентов и разъяснение (консультация) преподавателя; углубленное изучение теории и приобретение навыков умения ее использовать в практической работе.

Количество часов занятий семинарского типа по дисциплине определено рабочим учебным планом направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль Управление персоналом организаций.

Занятия семинарского типа по дисциплине «Мотивация персонала» проводятся *в форме практических занятий*.

В системе подготовки практические занятия занимают большую часть времени, отводимого на самостоятельное обучение. Являясь как бы дополнением к лекционному курсу, они закладывают и формируют основы направления подготовки и компетентностного подхода заданного профиля. Содержание занятий и методика их проведения должны обеспечивать развитие творческой активности личности. Они развивают научное мышление, речь студентов, позволяют проверить их знания. Поэтому практические занятия выполняют не только познавательную и воспитательную функции, но и функцию контроля роста обучающихся как творческих личностей.

Практические занятия предполагают предварительную подготовку студентов по плану практического занятия. Готовясь к практическому занятию, студент должен ознакомиться с материалом соответствующей лекции, учебной литературы, которые по своему содержанию представляют теоретическую базу курса. Важной задачей для студентов является проработка всех вопросов не только на основе учебной литературы, но и дополнительных источников.

Тематика практических занятий

© РГУТИС

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ОПЛАТЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Практическое занятие 1.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе, решение тестовых заданий

Тема и содержание занятия: Экономическая сущность оплаты труда персонала. Понятие и структура оплаты труда

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об экономическая сущность оплаты труда персонала, понятии и структуре оплаты труда

Практические навыки: навыки закрепления знаний об экономическая сущность оплаты труда персонала, понятии и структуре оплаты труда

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. Раскройте взаимосвязь категорий «стоимость рабочей силы», «цена рабочей силы» и «заработной платы».
2. Дайте характеристику заработной платы как экономической категории.
3. Назовите составляющие механизма регулирования заработной платы на макроуровне.
4. Каковы принципы установления минимального размера оплаты труда? Как они соблюдаются в РФ?

Темы эссе

1. Теоретические основы оплаты труда и дифференциации денежных доходов населения.
2. Развитие системы регулирования оплаты труда.
3. Регулирование оплаты труда на принципах социального партнерства.
4. Сущность, цели, задачи и принципы организации оплаты труда работников в условиях рыночной экономики
5. Сущность заработной платы как социально - экономической категории рыночной экономики.
6. Элементы затрат работодателя на рабочую силу.
7. Структура заработной платы и факторы её формирующие.
8. Номинальная и реальная заработная плата.
9. Функции заработной платы, принципы и основные элементы ее организации.
10. Какова связь между выбором работником формы оплаты его труда с его способностями?
11. Виды, требования, источники и механизмы индексации.
12. Модели современной организации заработной платы.
13. Тема, предложенная студентом в рамках содержания практического занятия

Практическое занятие 2.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе, решение практических задач, решение тестовых заданий

Тема и содержание занятия: Организация оплаты труда на предприятии

© РГУТИС

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об организации оплаты труда на предприятии

Практические навыки: навыки закрепления знаний об организации оплаты труда на предприятии

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. Дайте определение фонда оплаты труда
2. Структура фонда оплаты труда
3. В чем состоит отличие понятий: фонд оплаты труда и фонд заработной платы?
4. Охарактеризуйте фонд основной заработной платы
5. Охарактеризуйте фонд дополнительной заработной платы
6. Перечислите основные статьи фонда оплаты труда
7. Каким образом соотносятся фонд оплаты труда и себестоимость?

Темы эссе

1. Фонд заработной платы и выплаты социального характера, их составляющие.
2. Тема, предложенная студентом в рамках содержания практического занятия

Практические задачи.

Найдите фонд оплаты труда, используя данные

Вариант 1

Наименование показателя	Год 1	Год 2	Год 3
Среднесписочная численность, чел.	49	49	69
Фонд оплаты труда, тыс.руб.			
Среднемесячная оплата труда 1 работника, тыс. руб.	22,0	22,0	23,5

Вариант 2

Показатели	Год 1	Год 2	Год 3
Численность, чел.	43	36	36
Фонд оплаты труда, тыс. руб.			
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	259,2	231,6	238,8

Вариант 3

Показатели	Год 1	Год 2	Год 3
Фонд оплаты платы, тыс. руб.			
Себестоимость, тыс. руб.	635409	702168	792708

Практическое занятие 3.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе, выполнение практических заданий, решение тестовых заданий

Тема и содержание занятия: Государственное и правовое регулирование оплаты труда персонала

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об государственное и правовое регулирование оплаты труда персонала

© РГУТИС

Практические навыки: навыки закрепления знаний об государственное и правовое регулирование оплаты труда персонала

Продолжительность занятия – 4 часа очная; 1 час очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. Сущность и механизмы индексации и защиты заработной платы.
2. Основные направления государственного регулирования заработной платы в реальном секторе экономики
3. Основные направления государственного регулирования заработной платы в бюджетной сфере
4. Какие проблемы регулирования зарплаты на макро уровне возникают при реализации различных вариантов налоговой политики в странах в условиях кризиса?
5. Каким образом связаны понятия оплата труда и спрос на рабочую силу?
6. Какие задачи решаются при помощи оплаты труда в экономике страны?
7. Каким образом государственная промышленная политика влияет на уровень и динамику оплаты труда?
8. Какие проблемы государственного регулирования уровня и динамики зарплаты возникают при реализации различных вариантов денежно – кредитной политики?
9. Какие критерии участвуют в формировании минимального размера оплаты труда РФ и почему?
10. Какие проблемы мирохозяйственных связей формируют основные направления модернизации механизма регулирования заработной платы в России?

Темы эссе

1. Государственное регулирование оплаты труда
2. Правовое регулирование оплаты труда
3. Система основных государственных гарантий по оплате труда работников.
4. Тема, предложенная студентом в рамках содержания практического занятия

Практическое задание

1. Изложите в письменном виде содержание конвенций и рекомендаций Международной организации труда по проблеме дискриминации в оплате труда персонала организации.
2. Раскройте и обоснуйте тенденции изменения структуры заработной платы в высокоразвитых странах мира.

РАЗДЕЛ 2. ТАРИФНЫЕ И БЕСТАРИФНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Практическое занятие 4.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе, решение тестовых заданий, выполнение практических заданий

Тема и содержание занятия: Основные элементы тарифной системы

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об основных элементах тарифной системы

Практические навыки: навыки закрепления знаний об основных элементах тарифной системы

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

Контрольные задания:

© РГУТИС

Вопросы для обсуждения.

1. Охарактеризуйте назначение тарифной системы оплаты труда, ее элементов.
2. Раскройте экономическое содержание тарифных ставок и должностных окладов.
3. Какие поощрительные и компенсационные надбавки и доплаты к ставкам и окладам Вам известны?
4. Что такое ЕТКС и КСДС? Их содержание?

Темы эссе

1. Современная тарифная система и ее социально – экономическая эффективность.
2. Тема, предложенная студентом в рамках содержания практического занятия

Практические задачи

Задание 1.

Часовая тарифная ставка равняется 20 рублей. Фактически отработано 40 часов. Определить заработок работника (ЗП).

Задание 2.

Дневная тарифная ставка равняется 150 рублей. Фактически отработано три дня. Определить заработок работника.

Задание 3.

Месячная тарифная ставка рабочего 12000 руб. На предприятии действует положение о начислении стимулирующих выплат, где предусмотрено, что за экономию материалов начисляется премия (Пэк) в размере 35 % от сэкономленной суммы. Определить полный заработок работника, если известно, что он отработал полный рабочий месяц и сэкономил материалов на 10 000 руб.

Практическое занятие 5.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе, решение ситуационных задач, решение практических задач, выполнение практических заданий

Тема и содержание занятия: Формы и основные системы оплаты труда

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о формах и основных системах оплаты труда

Практические навыки: навыки закрепления знаний о формах и основных системах оплаты труда

Продолжительность занятия – 4 часа очная; 1 час очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

8. Каковы тенденции развития форм оплаты труда работников?

Темы эссе

1. Формы и системы оплаты труда на предприятии как элементы рыночной стратегии
2. Современные системы оплаты труда в США
3. Современные системы оплаты труда в Японии

© РГУТИС

4. Современные системы оплаты труда в Европе
5. Тема, предложенная студентом в рамках содержания практического занятия

Практические задания

Задание 1.
Определение какого понятия предложено. _____ - это размер оплаты труда для каждого работника по заранее установленным правилам, порядку, расценкам.

Задание 2.
Определение какого понятия предложено. _____ - порядок установления заработной платы, обеспечивающий стимулы к высокопроизводительному труду работников определенной группы или категории посредством установления функциональной зависимости между мерой труда и мерой его оплаты на основе организационно-технического нормирования труда, тарифного нормирования заработной платы, применения определенной формы оплаты труда и премиальных выплат.

Задание 3.
Определите систему оплаты труда персонала. Заработок работнику начисляется по присвоенной ему тарифной ставке или окладу за фактически отработанное время.

Задание 4.
Определите систему оплаты труда персонала. Предусматривает сочетание простой оплаты труда с премированием за достигнутые результаты.

Задание 5.
Определите систему оплаты труда персонала. Система, при которой оплата труда рабочих повышается в прямой зависимости от количества выработанных ими изделий и выполненных работ исходя из сдельных расценок, установленных с учетом необходимой квалификации.

Задание 6.
Определите систему оплаты труда персонала. Представляет собой прямую сдельную систему, дополненную премированием за достижение определенных производственных показателей.

Задание 7.
Определите систему оплаты труда персонала. За изготовление продукции в пределах установленной нормы выработки платят по неизменным расценкам, а продукция, произведенная сверх норм, оплачивается по повышенным расценкам.

Задание 8.
Определите систему оплаты труда персонала. Используется в основном для рабочих, обслуживающих основное производство, труд которых трудно поддается нормированию (наладчики, дежурный ремонтный персонал и др.). Заработок зависит не от личной выработки, а от результатов труда обслуживаемых им работников.

Задание 9.
Определите систему оплаты труда персонала. Заключается в том, что размер оплаты труда устанавливается не за каждую единицу работы, а за весь объем работ по установленным расценкам в единицах измерения конечной продукции с указанием максимального срока выполнения работ.

Задание 10.
Определите систему оплаты труда персонала. Труд оплачивается по конечным результатам работы бригады в зависимости от количества единиц выполненной работы и расценок за единицу работы.

© РГУТИС

Задание 11.
Установите соответствие понятий и определений

Понятия	Определения
1. Оклад (должностной оклад)	а) величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника.
2. Тарифный разряд	б) работа, выполняемая работником по инициативе работодателя за пределами установленной для работника продолжительности рабочего времени: ежедневной работы (смены), а при суммированном учете рабочего времени - сверх нормального числа рабочих часов за учетный период.
3. Сверхурочная работа	в) фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Задание 12.
Установите соответствие понятий и определений

Понятия	Определения
1. Норма труда	а) фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.
2. Тарифная ставка	б) устанавливается одновременно на всей территории Российской Федерации федеральным законом и не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения.
3. Минимальный размер оплаты труда	в) установленный для работника объем работы, который он обязан выполнить в час, день (смену), неделю, месяц, год при нормальных условиях труда.

Задание 13.
Установите соответствие понятий и определений

Понятия	Определения
1.Компенсационными являются выплаты	а) поездка работника по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы. Служебные поездки работников, постоянная работа которых осуществляется в пути или имеет разъездной характер, служебными командировками не признаются.
2. Тарифные системы оплаты труда	б) (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера)
3. Командировка	в) системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий.

Задание 14.
Установите соответствие понятий и определений

Понятия	Определения

© РГУТИС

1. Квалификационный разряд	а) вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы.
2. Тарифная сетка	б) величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.
3. Заработная плата (оплата труда работника)	в) совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов.

Ситуационные задачи

Ситуация «Оплата временной работы»

Описание ситуации

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Постановка задачи

Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу. Предложить решение ситуации.

Методические указания

При анализе данной ситуации следует исходить из того, что, *во-первых,* небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, *во-вторых,* величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, в соответствии с законодательством в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.

Ситуация «Моделирование системы оплаты труда»

Постановка задачи

Необходимо разработать эффективную систему оплаты труда организации, включающую основную оплату труда (базовая, или тарифная) заработная плата - постоянная часть денежного вознаграждения) и дополнительную оплату (доплаты, надбавки, премии, бонусы - переменная часть денежного вознаграждения).

Методические указания

Осуществляя моделирование системы оплаты труда, менеджер по персоналу должен следовать следующим общим правилам:

1. Система оплаты труда должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями

© РГУТИС

эффективности работы организации (оборот, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника.

2. Система оплаты труда должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. оплата труда должна выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя.

3. Новая система оплаты труда, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, но, с другой стороны, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

4. Внедрение системы оплаты труда должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности системы оплаты труда.

Десять вопросов, на которые нужно иметь ответы, перед тем как приступать к разработке системы оплаты труда в любой организации

1. Какой вид планирования - краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года) принят в организации? Период, на который разрабатывается система оплаты, определяется циклом планирования?

2. Сколько схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала) будет применяться?

3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?

4. Какова ситуация на рынке труда, какие уровни оплаты предлагаются специалистам, которые работают в вашей организации, какие требования к ним предъявляются, какой пакет социальных льгот для них предлагается?

5. Какова позиция организации при определении уровня оплаты труда своих работников: выше, ниже или на уровне рыночных ставок, способна ли она за эффективный труд платить выше рыночной средней заработной платы?

6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить во время испытательного срока)?

7. Каковы соотношения между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами?

8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?

9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?

10. Является ли политика в области заработной платы секретной или публичной?

Базовая (тарифная) заработная плата есть вознаграждение работнику за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами. Она остается постоянной в течение достаточно продолжительного промежутка времени и впрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника.

Разработка базовой (тарифной) заработной платы включает несколько этапов:

- выделение категорий персонала организации по отношению к основному продукту;
- описание и анализ рабочих мест (должностей);
- классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности;
- тарификация рабочих мест (должностей) и определение разрядов по оплате;

© РГУТИС

• установление базовых окладов, надбавок и доплат - формирование системы постоянной (базовой) заработной платы с учетом результатов анализа рыночной стоимости.

Категоризация персонала организации

На этом этапе необходимо выделить категории персонала, для которых будут разрабатываться разные системы денежного вознаграждения. Обычно выделяют основной персонал, вспомогательный, обслуживающий и управленческий. Выделение по категориям проводится по отношению к конечному продукту. К основному персоналу относятся сотрудники, непосредственно занятые в процессе производства (для производственных предприятий) или в процессе сбыта (для торговых предприятий), т.е. непосредственно влияющие на конечную продукцию предприятия. Основной персонал является «зарабатывающим», т.е. приносящим выручку предприятию.

Вспомогательный персонал обеспечивает деятельность основного, косвенно участвуя в создании конечного продукта, создавая инструменты и средства труда для основного процесса.

К обслуживающему персоналу относятся сотрудники, участвующие в обслуживании нужд самого предприятия: администрация, бухгалтерия, реклама, служба персонала и т.д.

К управленческому персоналу относятся высший и средний менеджмент предприятия.

Структура и содержание заработной платы и принципы материальной компенсации для различных категорий персонала будут различными, ведь вклад разных категорий в конечный продукт разный и должны быть отличия в системе вознаграждения.

Описание и анализ рабочих мест (должностей)

В результате этого этапа работы должно быть получено представление о функциях отдельных подразделений и должностей (рабочих мест), которые фиксируются в соответствующих документах.

Классификация рабочих мест (должностей)

На основе анализа функций рабочих мест и должностей проводится следующий этап - анализ и классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности каждого из них для предприятия, которые могут осуществляться как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам. В итоге необходимо получить список должностей, которые иерархически упорядочены и отличаются друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда.

Простой способ - ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности:

• провести иерархическое ранжирование должностей (от генерального директора до курьера);

• сгруппировать должности по категориям (топ-менеджеры, специалисты, менеджеры, обслуживающий персонал и т.д.);

• осуществить присвоение разрядов по оплате для каждой должности с учетом «вилки» на каждую должность.

Сложный способ - балльная оценка должностей на основе выделенных факторов:

• с группой экспертов выделить ключевые факторы оценки должностей (сложность работы, требуемая квалификация, ответственность, напряженность, загруженность и т.д.);

© РГУТИС

• определить веса факторов оценки;
• разработать матрицу баллов для каждого фактора;
• провести процедуру выставления баллов для каждой должности по каждому фактору оценки;
• провести ранжирование должностей в зависимости от полученной суммы баллов;
• определить «вилки» для каждой должности;
• провести присвоение разрядов по оплате для каждой должности.

Система надбавок

Для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости системы оплаты труда можно использовать надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и могут начисляться за совместительство и совмещение профессий, за знание и использование в работе иностранного языка, за руководство другими сотрудниками, за общую эффективность в работе и т.д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3-6 месяцев).

Таким образом, *базовый оклад + надбавки* составляют *базовую заработную плату*. Базовая заработная плата является ценой должности и некоторых постоянных характеристик производственного поведения работника. Кроме того, базовая заработная плата может быть основой для расчета и начисления переменной части денежного вознаграждения, т.е. того вознаграждения, которое выплачивается за индивидуальную или групповую результативность деятельности работников организации.

Переменная часть денежного вознаграждения обычно связана с вознаграждением за результативность труда работника. К ней относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. - все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с обшей эффективностью работы организации, подразделения или самого работника.

Практические задачи

Задание 1.
Рабочий изготовил 480 деталей. Норма времени на изготовление одной детали составляет 48 мин. Часовая тарифная ставка 20 руб. Необходимо определить расценку (Рсд) и сдельный заработок (Зсд).

Задание 2.
Рабочий выполнил норму выработки и заработал по прямым сдельным расценкам 20 000 руб. Работнику установлена премия в размере 20% за выполнение плана и 2% сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана участком. Участок выполнил план на 105%. Необходимо определить заработок рабочего.

Задание 3.
Рабочий-сдельщик фактически изготовил 1000 единиц продукции. Расценка за одну единицу продукции 30 рублей. Необходимо определить сдельный заработок.

Задание 4.
Отдел сбыта имеет следующие показатели по работе за прошлый год:
Численность работников среднесписочная – 5 человек,
2 специалиста с заработной платой – 25 000 рублей,
3 специалиста с заработной платой – 28 000 рублей.
Рассчитать фонд оплаты труда отдела сбыта за прошлый год.

Задание 5.
В соответствии с трудовым договором для работника склада организации Петрова С.П. установлена простая повременная форма оплаты труда. Петров С.П., согласно табелю

© РГУТИС

отработанного времени, в марте месяце отработал 176 часов. Тарифная ставка составляет 100 руб. за 1 час.
Задание. Определить сумму заработной платы Петрова С.П. за март.

Задание 6.

В соответствии с трудовым договором для слесаря-ремонтника механического цеха организации Власова В.А. установлена повременно-премиальная форма оплаты труда. Размер ежемесячной премии составляет 20 % от фактически начисленной заработной платы. Власов В.А., согласно табелю отработанного времени, в марте отработал 176 час. Тарифная ставка составляет 110 руб. за 1 час.
Задание. Определить сумму заработной платы Власова В.А. за март.

Задание 7.

В соответствии со штатным расписанием начальнику планового отдела Соколову А.И. установлен должностной оклад 26 000 руб. Число рабочих дней в марте составляет 26 рабочих дней. Фактически Соколовым А.И. отработано 22 рабочих дня.
Задание. Определить сумму заработной платы Соколова А.И. за март.

Задание 8.

В соответствии с трудовым договором для токаря механического цеха организации Кротова М. П. установлена прямая сдельная система оплаты труда. В марте Кротов М.П. изготовил 600 ед. продукции. Сдельная расценка за единицу продукции – 35 руб.
Задание. Определить сумму заработной платы Кротова М.П. за март.

Задание 9.

В соответствии с трудовым договором для сборщицы сборочного цеха организации Медведевой В.А. установлена сдельно-премиальная система оплаты труда. В марте Медведева В.А. изготовила 600 ед. продукции. Положением о премировании предусмотрена 20-процентная премия за выполнение нормы. В марте. норма выработки составляла 600 ед. Сдельная расценка за единицу продукции – 30 руб.
Задание. Определить сумму заработной платы Медведевой В.А. за март.

Задание 10.

В соответствии с трудовым договором для токаря механического цеха организации Зайцева С.В. установлена сдельно-прогрессивная система оплаты труда. В марте Зайцев С.В. изготовил 600 ед. продукции. Сдельная расценка за единицу продукции: до 300 ед. – 33 руб., от 301 до 400 ед. – 35 руб., от 401 до 500 ед. – 37 руб., от 501 и выше – 40 руб.
Задание. Определить сумму заработной платы Зайцева С.В. за март.

Задание 11.

Работнику организации с 20 марта предоставлен ежегодный отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Работнику установлен оклад 16 000 руб. Расчетный период с 1 марта 2007 года по 28 февраля 2008 года отработан полностью. В течение расчетного периода работнику была начислена премия по итогам работы за предыдущий год в размере 30 000 руб.
Задание. Определить сумму заработной платы за отпуск.

Задание 12.

Бухгалтер имеет оклад 1200000 руб. В марте он шесть рабочих дней провел в отпуске при общей длительности рабочего месяца 22 дня.
Задание. Найдите заработок бухгалтера за проработанное время.

Задание 13.

Механик отработал в марте 165 ч. Часовая тарифная ставка — 5200 руб.
Задание. Рассчитайте заработок механика.

Задание 14.

© РГУТИС

Рабочий-сдельщик заготовил 2000 кг вторичного сырья (расценка за 1 т – 20000 руб.). Кроме того, им было реализовано товара на сумму 12500 руб. (премия от суммы продаж составляет 2%).
Задание. Определите полный заработок рабочего.

Задание 15.

Работник был принят на работу в сентябре. Работник проболел в декабре 5 рабочих дней. В ноябре его заработок составил 2000000 рублей за 20 рабочих дней, в октябре — 1855000 руб. за 19 рабочих дней, в сентябре — 2700000 руб. за 25 рабочих дней. Страховой стаж – 8 лет (т.е. начисление больничных происходит в размере 100%).
Задание. Найдите сумму пособия по временной нетрудоспособности за дни болезни.

Задание 16.

Рабочий на предприятии сделал за день 42 изделия, расценка за 1 изделия 800 руб.
Задание. Вычислите заработок рабочего за день.

Практическое занятие 6.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе

Тема и содержание занятия: Дифференцированные и смешанные системы оплаты труда

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о дифференцированных и смешанных системах оплаты труда

Практические навыки: навыки закрепления знаний о дифференцированных и смешанных системах оплаты труда

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 1 час очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. Почему системы называются дифференцированными и что дифференцируется?
2. Как в системе Ф. Тейлора рассчитывается расценка?
3. Формирование заработной платы при системе Аткинсона
4. На какую отечественную систему оплаты труда похожа система Хэлси?

Темы эссе

1. Смешанные системы оплаты труда.
2. Дифференцированная система оплаты труда Ф.Тейлора.
3. Система Барта – Меррика.
4. Комбинация повременной и сдельной форм оплаты труда в системе Ганнта.
5. Системы, применяемые в европейских промышленно развитых странах: система Аткинсона и система Эллингхема.
6. Формирование заработка рабочего при системе Хэлси.

Практическое занятие 7.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе

Тема и содержание занятия: Бестарифные системы оплаты труда

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о бестарифных системах оплаты труда

© РГУТИС

Практические навыки: навыки закрепления знаний о бестарифных системах оплаты труда

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 0,5 часа очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. Суть бестарифной системы оплаты труда.
2. Преимущества и недостатки тарифной и бестарифной систем оплаты труда.
3. Какие виды бестарифных систем оплаты труда относятся к индивидуальным?

Темы эссе

1. Комиссионная оплата.
2. Ставка трудового вознаграждения.
3. Дилерская система.
4. Система «оценки заслуг».
5. Система оценки работ и рабочих мест

Практическое занятие 8.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе

Тема и содержание занятия: Грейдовая система оплаты труда и оплата труда с использованием ключевых показателей эффективности (KPI)

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о грейдвой системе оплаты труда и оплате труда с использованием ключевых показателей эффективности (KPI)

Практические навыки: навыки закрепления знаний о грейдвой системе оплаты труда b оплате труда с использованием ключевых показателей эффективности (KPI)

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 0,5 часа очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. В чем суть грейдирования должностей (метод Хэя)?
2. Понятие и суть оплаты труда с использованием ключевых показателей эффективности (KPI).

РАЗДЕЛ 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Практическое занятие 9.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе

Тема и содержание занятия: Мотивация персонала

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о мотивации трудовой деятельности

Практические навыки: навыки закрепления знаний о мотивации трудовой деятельности

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 0,5 часа очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. Раскройте сущность процесса мотивации трудовой деятельности.
2. Наличие каких элементов необходимо в структуре процесса формирования мотива труда? Дайте краткую характеристику влияния каждого элемента на процесс формирования мотива труда.

© РГУТИС

3. В каких условиях формируется мотив труда?

4. Как взаимосвязаны стимул труда и процесс стимулирования трудовой деятельности?

5. Обоснуйте роль и значение благ в процессе мотивации трудовой деятельности.

6. Что такое мотивация трудовой деятельности?

7. Что такое мотив труда? Перечислите этапы формирования мотива труда. Назовите элементы процесса формирования мотива труда.

8. Что такое потребность? Приведите классификацию потребностей человека.

9. Что такое благо? Приведите классификацию благ (ценностей).

10. Что такое трудовая деятельность? Определите цену трудовой деятельности.

11. Что такое стимул и стимулирование трудовой деятельности?

12. Охарактеризуйте взаимосвязи и взаимодействие понятий: стимул, стимулирование, мотив, мотивация.

Темы эссе

1. Отдельные теории мотивации трудовой деятельности.
2. Инструментальная теория Фредерика Уинслоу Тейлора.
3. Принципы мотивации трудовой деятельности.

Практическое занятие 10.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе

Тема и содержание занятия: Компенсационные выплаты работникам

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о компенсационных выплатах работникам

Практические навыки: навыки закрепления знаний о компенсационных выплатах работникам

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 0,5 часа очно-заочная

Контрольные задания:

Вопросы для обсуждения.

1. Что такое вознаграждение за труд?
2. Какие виды вознаграждения Вы знаете?
3. Что такое компенсационный пакет и компенсационная политика компании?
4. Каковы основные правила разработки компенсационного пакета?
5. Перечислите факторы, воздействующие на компенсационную политику компании.
6. Какие элементы входят в структуру компенсационного пакета компании?

Темы эссе

1. Система компенсационных выплат
2. Система стимулирующих выплат

Практическое занятие 11.

Вид практического занятия: Решение ситуационных задач, выполнение практических заданий

Тема и содержание занятия: Стимулирующие надбавки и доплаты

© РГУТИС

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о стимулирующих надбавках и доплатах

Практические навыки: навыки закрепления знаний о стимулирующих надбавках и доплатах

Продолжительность занятия – 4 часа очная; 1 часа очно-заочная

Контрольные задания:

Практические задания

Задание 1.

Из перечисленных выплат определите компенсационные:

1.За интенсивность и высокие результаты работы;
2. За вредность на производстве;
3. За качество выполняемых работ;
4. За совмещение должностей;
5. Материальная помощь на профилактику заболеваний.
6. За сверхурочную работу в ночное время, выходные и праздничные дни.
7. По итогам работы за квартал (год).

Задание 2.

Из перечисленных выплат определите стимулирующие:

1. За вредность на производстве;
2. За интенсивность и высокие результаты работы;
3. За качество выполняемых работ;
4. За совмещение должностей;
5. За сверхурочную работу в ночное время, выходные и праздничные дни.
6. Материальная помощь на профилактику заболеваний.
7. По итогам работы за квартал (год).

Задание 3.

Из перечисленных выплат определите социальную:

1. За вредность на производстве;
2. За совмещение должностей;
3. За сверхурочную работу в ночное время, выходные и праздничные дни.
4. Материальная помощь на профилактику заболеваний.
5. За интенсивность и высокие результаты работы;
6. За качество выполняемых работ;
7. По итогам работы за квартал (год).

Ситуационные задачи

Задача 1.

Работник Н. находясь в командировке, руководствуясь тем, что в месте его нахождения мелкооптовая стоимость бумагу формата А-4, на 40% ниже, чем в месте нахождения его организации, приобрел 3 упаковки бумаги и по возвращению из командировки потратил ее на нужды отдела, руководителем которого он являлся. Товарный чек на покупку бумаги он приобщил к отчету о командировке. Впоследствии в компенсационной выплате ему было отказано. Отказ работодателем был обоснован тем, что действия работка Н были самовольны и законно не обоснованы.

Правомерны ли действия работодателя?

Задача 2.

Работник Н. был работником организации, в которой расходы по проезду компенсировались, как проездом железнодорожным таки воздушным транспортом.

© РГУТИС

Проживая в местности, где в большинстве организаций применялся именно такой порядок передвижения к месту командировке, он необоснованно полагал, что все организации компенсируют своим работникам перелет к месту командировки.

С прежнего места работы Н. уволился по собственному желанию и заключил трудовой договор с другим работодателем.

При приеме на работу ему, в соответствии с требованиями закона, предъявляемые к работодателю при приеме на работу работника были предоставлены для ознакомления все нормативные акты, которыми он должен был руководствоваться при выполнении своих трудовых обязанностей. Н. с положением «О направлении работников организации …в служебные командировки» ознакомился формально и при направлении его в командировку приобрел за свой счет проездные билеты на самолет эконом. класса. По возвращению из командировки прикрепил их к отчету, в качестве основания размера компенсационных выплат. Предприятием ему были произведены компенсационные выплаты за расходы по проезду в размере денежных трат проезда железнодорожным транспортом - в вагоне класса купе. Оплата производилась на основании регионального отраслевого норматива.

Правомерны ли действия работодателя?

Задача 3.

Работник Н. является студентом и обучается по заочной форме обучения, получает первое высшее образование. Н. предоставил работодателю заявление о предоставлении ему отпуска для прохождения сессии и приложил справку-вызов из образовательной организации, в которой он обучается.

Работодатель, в лице начальника кадровой службы, потребовала от Н. заявление на дополнительный неоплачиваемый отпуск, для прохождения сессии.

Правомерны ли действия работодателя?

Задача 4.

Работник Н. почувствовав недомогание, сообщил об этом работодателю. За медицинской помощью он не обратился, а лечился самостоятельно дома. Через три дня, ему стало лучше и он вышел на работу. За отсутствие на рабочем месте работодатель объявил Н. замечание и не произвел оплату за пропущенные Н. рабочие дни.

Правомерны ли действия работодателя?

Практическое занятие 12.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с докладами, решение тестовых заданий

Тема и содержание занятия: Модели премиальных систем

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о моделях премиальных систем

Практические навыки: навыки закрепления знаний о моделях премиальных систем

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 1 часа очно-заочная

РАЗДЕЛ 4. ПЛАНИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ОПЛАТЫ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Практическое занятие 13.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе

Тема и содержание занятия: Планирование оплаты и мотивации персонала

Цель занятия: закрепление теоретических знаний о планировании оплаты и стимулирования трудовой деятельности персонала

© РГУТИС

Практические навыки: навыки закрепления знаний о планировании оплаты и стимулирования трудовой деятельности персонала

Продолжительность занятия – 2 часа очная; 1 часа очно-заочная

Практическое занятие 14.

Вид практического занятия: Устный опрос, письменный опрос, выступление с эссе

Тема и содержание занятия: Оценка эффективности системы оплаты труда и мотивации персонала

Цель занятия: закрепление теоретических знаний об оценке эффективности системы оплаты труда

Практические навыки: навыки закрепления знаний об оценке эффективности системы оплаты труда

Продолжительность занятия – 4 часа очная; 1 часа очно-заочная

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

8.1. Основная литература

1.Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика: практическое руководство / Е. Н. Ветлужских. - 5-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2026. - 151 с. - ISBN 978-5-9614-1728-9. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2231430

2.Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 524 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003544-4. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1894611

3.Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. д-ра экон. наук О. К. Миневой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 275 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/981560. - ISBN 978-5-16-018886-7. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2075159

4.Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 394 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2516. - ISBN 978-5-16-020705-6. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2188343

5.Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 346 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/20622. - ISBN 978-5-16-018635-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2243318 . – Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1.Генкин, Б. М. Методы повышения производительности и оплаты труда : монография / Б.М. Генкин. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2026. — 160 с. - ISBN 978-5-91768-937-1. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2229653 . – Режим доступа: по подписке.

2.Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 378 с. —

© РГУТИС

(Высшее образование). - ISBN 978-5-16-006048-4. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1242309
3.Севостьянов Д.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Д. А. Севостьянов. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 278 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1171967. - ISBN 978-5-16-016508-0. - Текс : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1960099

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. http://www.nalog.ru - официальный сайт Федеральной налоговой службы
2. Электронная библиотечная система Book.ru: http://www.book.ru/
3.Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: http://diss.rsl.ru/
4. Электронная библиотечная система Znanim.com: http://www.znanium.ru/

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает аудиторную (работа на лекциях и практических занятиях) и внеаудиторную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основной методики обучения была выбрана методика, включающая - совокупность приёмов, с помощью которых происходит целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Мотивация персонала» в предлагаемой методике обучения выступают лекционные (традиционные лекции) и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

- традиционные лекции с элементами презентаций.

На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы.

- практические занятия

Практические занятия по дисциплине «Мотивация персонала» проводятся с целью приобретения практических навыков в области экономики, основных подходов к экономической теории, формирования доходов, расходов и финансового результата, инвестирования средств в основной и оборотный капитал.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ маркетинга, приобретение практических навыков овладения

© РГУТИС

методами практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий. Выполнения практической работы студенты производят в письменном виде, в виде решения практических задач, презентаций и докладов, а также рефератов. Отчет предоставляется преподавателю, ведущему данный предмет, в электронном и печатном виде.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Устный и письменный опрос - методы контроля, позволяющие не только опрашивать и контролировать знания учащихся, но и сразу же поправлять, повторять и закреплять знания, умения и навыки. Методы, при использовании которого человек отвечает на ряд задаваемых ему вопросов – устно или письменно, в соответствии с выбранным типом опроса.

Тестовые задания - метод педагогической диагностики, с помощью которого выбор поведения, презентующего предпосылки или результаты учебного процесса, должен максимально отвечать принципам сопоставления, объективности, надёжности и валидности измерений.

Решение ситуационных задач - анализ реальных проблемных ситуаций, имевших место в соответствующей области профессиональной деятельности, и поиск вариантов лучших решений.

Задачи – это способ получения ответа на вопрос задачи, удовлетворяющий ее условиям, позволяющий находить пути и средства для выполнения требований задачи.

Эссе - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель доклады состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

- самостоятельная работа обучающихся

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической литературой и технической документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Мотивация персонала», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

– овладение фундаментальными знаниями;
– наработка профессиональных навыков;
– приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
– развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Мотивация персонала» обеспечивает:

– закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
– формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документаций;
– приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
– развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

© РГУТИС

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка рефератов и докладов на заданную тему,
- подготовка презентаций по определенным вопросам;
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике;
- подготовка графического материала по заданной теме.

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Мотивация персонала» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска

© РГУТИС