

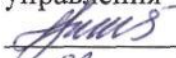
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Факультет экономики и управления

Кафедра «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета экономики и
управления

 /М.Ю. Еремина/
« 02 » 03 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
по дисциплине
РАЗРАБОТКА СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА
по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(уровень бакалавриата)
Профиль подготовки: «Менеджмент организации»

Петропавловск-Камчатский
2020

Рабочая программа составлена на основании ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (Профиль подготовки «Менеджмент организации») и учебного плана ФГБОУ ВО «КамчатГТУ».

Составитель рабочей программы:
доцент кафедры «Менеджмент», к.и.н., доцент



Шуликов А.О.

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Менеджмент» «02» 03 2020 г., протокол № 6

Заведующий кафедрой
«02» 03 2020 г.



Рогалёва Н. Л.

1 Цели и задачи учебной дисциплины

Эффективная система оплаты труда является важным фактором успеха организации на рынке, создающей условия для стабилизации и развития персонала, увеличения результативности труда и в целом экономических показателей, способствуя достижению стратегических целей. Специалист в области управления должен обладать достаточным набором знаний и навыков для решения задач в области стимулирования деятельности персонала. Использование передовых моделей и методов компенсации труда, комплексных систем стимулирования, анализ структуры и оценка эффективности затрат на персонал, предъявляют высокие требования к специальной компетенции менеджера.

Актуальность курса «Разработка системы оплаты труда» обусловлена необходимостью получения комплексных знаний и практических навыков по данному предмету, отвечающих тенденциям и конъюнктурным факторам сегодняшнего рынка и содержащих наиболее передовые научные разработки в этой сфере, для успешного решения экономических задач.

Материалы курса разработаны на теоретико-методологической платформе таких наук как экономическая теория, экономика труда, социология труда, психология труда, менеджмент.

Структура курса предполагает изучение теорий распределения доходов и оплаты труда в рыночной экономике, механизмов рыночного и нерыночного регулирования заработной платы, вопросов количественного учета и нормирования труда, методов проектирования и анализа систем оплаты труда на предприятии.

Курс «Разработка системы оплаты труда» содержит современные модели, системы и формы оплаты труда, актуальные опыт отечественных и иностранных компаний в этой сфере, практические аспекты проектирования системы оплаты труда в организации, методы анализа и оценки эффективности систем оплаты труда, а также правовые аспекты регулирования заработной платы в российском законодательстве,

Цель дисциплины «Разработка системы оплаты труда» - формирование теоретических знаний о сущности оплаты труда в рыночной экономике, моделях методах подходах оплаты труда в организации, методах оценки ее эффективности, а также овладение практическими навыками, связанными с учетом и оплатой труда в организации, анализа и оценки эффективности систем оплаты труда.

Основные задачи курса:

- изучение сущности труда и представлений о труде в системе экономических учений;
- изучение вопросов рыночного и государственного регулирования оплаты труда;
- изучение функций, принципов оплаты труда в современной экономике;
- изучение вопросов нормирования труда и учета рабочего времени;
- изучение вопросов организации систем оплаты труда в организациях и на предприятиях;
- изучение тарифных и бестарифных систем оплаты труда, индивидуальных и коллективных форм оплаты;
- изучение вопросов премирования персонала, организации компенсационных и стимулирующих выплат;
- овладение конкретными методиками построения системы оплаты труда и расчетов заработной платы на предприятии;
- получение практических знаний и навыков в области анализа систем оплаты труда и оценки их эффективности.

2 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и

осуществлять диагностику организационной культуры.

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице.

Таблица - Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
ПК-1	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.	Знать: - теоретические основы оплаты труда; - основные требования российского законодательства в области организации и оплаты труда; - виды систем, формы, модели оплаты труда; - факторы и условия повышения эффективности оплаты труда;	3(ПК-1)1 3(ПК-1)2 3(ПК-1)3 3(ПК-1)4 3(ПК-1)5 3(ПК-1)6
		Уметь: - проводить анализ и оценку систем оплаты труда в организациях, предприятиях; - разрабатывать показатели оплаты труда в организации; - рассчитывать оплату труда персонала организации при использовании различных систем оплаты труда; - проектировать систему оплаты труда на предприятии с учетом	У(ПК-1)1 У(ПК-1)2 У(ПК-1)3 У(ПК-1)4 У(ПК-1)5
		Владеть: - основными методами сбора, обработки и анализа данных по оплате	В(ПК-1)1

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Разработка систем оплаты труда» является вариативной дисциплиной в структуре основной образовательной программы, ее изучение базируется на знании совокупности таких дисциплин, как «Теория менеджмента», «Управление проектами», «Организационное проектирование», «Стратегический менеджмент» и др.

Знания, умения и навыки, полученные обучающимися в ходе изучения курса дисциплины, могут быть использованы для прохождения преддипломной практики, а также для подготовки выпускной квалификационной работы.

4 Содержание дисциплины

4.1 Тематический план дисциплины

Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тема 1 «Распределение доходов и оплата труда в рыночной экономике».	6	2	1	1		4	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 2. «Регулирование заработной платы в рыночной экономике».	6	2	1	1		4	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 3 «Сущность, структура и виды затрат на персонал»	5	2	1	1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 4 «Количественный учет и нормирование труда»	5	2	1	1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 5. «Учет рабочего времени на предприятии»	5	2	1	1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 6 «Организация оплаты труда»	5	2	1	1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 7 «Тарифная система оплаты труда: структура и функции»	5	2	1	1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 8«Формы и системы оплаты труда»	5	2	1	1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 9 «Бестарифные системы заработной платы»	5	2	1	1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 10. «Организация коллективной оплаты труда»	5	2	1	1		3	Опрос, Дискуссия	

							Практически	
Тема 11. «Организация текущего и единовременного поощрения работников».	5	2	1	1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 12. «Компенсационные и стимулирующие выплаты»	5	2	1	1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 13. «Комплексные подходы к стимулированию труда»	5	2	1	1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 14. «Планирование и анализ использования средств на оплату труда»	5	2	1	1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Зачет								
Всего	72/2	28	14	14		44		

Заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тема 1 «Распределение доходов и оплата труда в рыночной экономике».	5	1	1	1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 2. «Регулирование заработной платы в рыночной экономике».	4,5	1	1	1		4	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 3 «Сущность, структура и виды затрат на персонал»	4,5	2		1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 4 «Количественный учет и нормирование труда»	4,5	1	1	1		4	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 5. «Учет рабочего времени на предприятии»	4,5	1		1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 6 «Организация оплаты труда»	5,5	2	1			4	Опрос,	

							Дискуссия Практически	
Тема 7 «Тарифная система оплаты труда: структура и функции»	5,5	2		1		4	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 8 «Формы и системы оплаты труда»	5	1	1	1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 9 «Бестарифные системы заработной платы»	5	1				4	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 10. «Организация коллективной оплаты труда»	5,5	2	1			3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 11. «Организация текущего и единовременного поощрения работников».	4,5	1		1		4	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 12. «Компенсационные и стимулирующие выплаты»	5	1	1	1		4	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 13. «Комплексные подходы к стимулированию труда»	4,5	1		1		3	Опрос, Дискуссия Практически	
Тема 14. «Планирование и анализ использования средств на оплату труда»	4,5	1	1			4	Опрос, Дискуссия Практически	
Зачет	4							4
Всего	72/2	18	8	10		50		

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1 «Распределение доходов и оплата труда в рыночной экономике».

Лекция

«Разработка системы оплаты труда» как самостоятельная научная дисциплина в системе управленческих знаний, цель и задачи, связь с другими научными дисциплинами. Объект, предмет курса. Роль и значение эффективных систем оплаты труда в экономике предприятия.

Классификация источников доходов в рыночной экономике. Классическая политическая экономия о сущности заработной платы, прибыли на капитал, ренты. Экономическая теория марксизма о распределении доходов. Экономическая теория маржинализма о распределении доходов. Кейнсианство о распределении доходов в экономике. Распределение доходов в монетаризме. Кривая Филипса. Факторы и условия распределения доходов в рыночной экономике.

Основные понятия темы: Факторы производства, заработная плата, доход, рента, прибавочная стоимость.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте понятие заработной платы?
2. Раскройте взаимосвязь между заработной платой и структурой расходов предприятия?
3. Назовите и раскройте основные источники доходов населения?

4. Раскройте основные взгляды классических экономических теорий на доходы населения.
5. Какие теории распределения доходов населения вы знаете?
6. Какие взаимосвязи в экономике раскрывает кривая «Филипса»?
7. Какие факторы оказывают влияние на распределение доходов в современной экономике?

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения

1. Проблема неравенства доходов населения, кривая Лоренца.
2. Структура расходов населения в рыночной экономике.
3. Государственное регулирование оплаты труда.
4. Социальные гарантии занятости.

Практические задания:

Задание 1. Рассчитать размер пособия по безработице согласно данным приведенным в таблице (см. табл.). Сделать выводы о характере существующей системы выплат пособий по безработице: мотивирующий или демотивирующий.

Задание 2. Стоимость бюджета прожиточного минимума (БПМ) трудоспособного работника равна 400 руб. Основная заработная плата составляет в среднем 50% заработка работника. Определите размер минимальной заработной платы.

Таблица - Структура доходов населения

Вар-ты	Среднемесячная зарплата по последнему месту	Среднемесячная зарплата, в данном	Количество иждивенцев, на которых положена надбавка к пособию в
1	20 870	19 050	3
2	30 550	20 590	2
3	16 050	11 310	3
4	18 000	20 000	2
5	12 000	13 200	3
6	9 800	13 870	2
7	13 000	14 700	3

Методические указания: общая величина БПМ определяется в соответствии с «Методическими рекомендациями по расчетам прожиточного минимума по регионам РФ» методом досчета на основе стоимости продовольственного набора и примерной структуре прожиточного минимума по формуле (1):

$$ЗМ = БПМ (1) \cdot \left(1 + \frac{K}{K} \cdot \frac{удт}{удт} \right)$$

1. Удельный вес основной заработной платы (тарифного заработка) в оплате труда;
2. Размер бюджета прожиточного минимума трудоспособного члена семьи;
3. Коэффициент семейной нагрузки на бюджет работника — $n = 1,22$;
4. Коэффициент потребления несовершеннолетних членов семьи, — $пт = 0,83$.

Литература: [1], [2], [4], [5].

Тема 2. «Регулирование заработной платы в рыночной экономике».

Лекция

Виды регулирования цены на труд в рыночной экономике. Факторы цены труда на рынке. Рыночные регуляторы заработной платы. Цена труда на совершенном рынке. Проблемы формирования цены труда на совершенном рынке. Нерыночные факторы формирования цены труда. Согласование интересов участников рынка труда. Механизм согласования интересов всех участников рынка труда (работники и работодатели). Особенности государственного регулирования оплаты труда. Организация заработной платы в рыночной экономике. Тарифные соглашения. Нормативно-правовое

регулирование государством оплаты труда: индексация, районные коэффициенты, тарифные сетки.

Основные понятия темы: Государственное регулирование, рынок труда, стоимость и цена труда, работник, работодатель, государственные гарантии, индексация.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте механизмы государственного регулирования рынка труда?
2. Укажите нормативно-правовые акты регламентирующие минимальный размер оплаты труда, взаимодействие работников и работодателей?
3. Назовите и раскройте механизмы согласования интересов участников рынка труда?
4. Раскройте роль индексации роль заработной платы, использование районных коэффициентов.
5. Укажите факторы, оказывающие влияние на формирование цен на рынке труда?

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения.

1. Особенности моделей рынка труда в странах с развитой рыночной экономикой.
2. Взаимосвязь основных элементов рынка труда.
3. Оплата труда и социальные гарантии обеспечения уровня жизни населения .
4. Реформирование системы оплаты труда в РФ.

Практическое задание:

Задание. «Ситуация на национальном рынке труда».

Данные по ситуации на национальном рынке труда выглядят следующим образом:

- численность экономически активного населения - 74 млн. человек;
- уровень фактической безработицы составил 7,7% экономически активного населения;
- уровень официально зарегистрированной безработицы - 2,7%;
- число вакантных рабочих мест - 350 тыс.;
- 1,9 млн. человек находились в административных отпусках по инициативе администрации без сохранения или с частичным сохранением заработной платы;
- 2 млн. человек были переведены на сокращенную рабочую неделю.

Население города составляет 800 тыс. человек; в качестве безработных зарегистрированы 13 тыс. В течение года с предприятий города высвобождено 44 тыс. человек, из которых 15 тыс. трудоустроены на тех же предприятиях; на рынок труда вступают 5 тыс. человек, ранее не работавших, сальдо миграция трудовых ресурсов составляет 2 тыс. человек.

Вопросы к заданию:

1. Оценить масштабы открытой и скрытой безработицы, а также напряженность на рынке труда.
2. Рассчитайте годовое предложение рабочей силы.

Литература: [1], [4], [5], [7], [9].

Тема 3 «Сущность, структура и виды затрат на персонал»

Лекция

Актуальность анализа затрат на персонал. Факторы затрат на персонал. Государственное регулирование затрат на персонал. Сущность и структура затрат на персонал. Международная стандартная классификация стоимости труда/затрат на персонал. Прямая зарплата и оклады: плата за прямое отработанное время. Оплата неотработанного времени. Премииальные и денежные вознаграждения. Затраты работодателей на социальное обеспечение. Налоги, рассматриваемые как стоимость труда. Выплаты социального характера. Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера. Классификация затрат на персонал: по источникам финансирования, с позиции ценности сотрудника.

Основные понятия темы: Затраты, стоимость труда, прямые и косвенные затраты, зарплата, оклад, социальное обеспечение, фонд оплаты труда.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие затраты на персонал в структуре затрат организации вы знаете?
2. Назовите механизмы государственного регулирования затрат на персонал?
3. Назовите какие классификационные признаки могут быть использованы в структуре затрат на персонал?
4. Раскройте сущность социального обеспечения персонала организации?
5. Укажите отличия прямой и косвенной оплаты труда?

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения.

1. Компоненты деятельности человека.
2. Экономические и социальные показатели эффективности труда.
3. Теорема рентабельности компонент труда.
4. Эффективность инвестиций в человеческий капитал.
5. Творчество - основной источник прибыли в экономике XXI века.

Практическое задание:

Задание «Анализ экономической обоснованности обучения».

В таблице (см. табл.) приведены затраты предприятия на обучение в 2017 году и полученный полезный эффект.

Таблица - Основные показатели организации за 2017 г.

Показатели	Обозначения	Значения
1. Объем реализации (руб.)	O	5700000
2. Численность ПИП (чел.), <i>в том числе работники, прошедшие проф. обучение</i>	P $^1_{об}$	399 21
3. Объем издержек на рабочую силу (руб.), <i>в том числе издержки на обучение:</i> прямые косвенные	$З$ $^3_{об1}$ $Зоб2$	1050000 9200 1200
4. Отработанные часы, всего	B	541241
5. Отработанные производительные часы	$^B_{пр}$	418795
6. Часы профессионального обучения	$^B_{об}$	540

Вопросы к заданию:

Определить основные показатели статистики профессионального обучения в организации: число обученных сотрудников, бюджет времени и издержки на профессиональное обучение.

Литература: [1], [4], [5], [7], [9].

Тема 4 «Количественный учет и нормирование труда»

Лекция

Сущность и цели нормирования труда: норма труда и нормирование. Понятие и определение технически обоснованных норм. Задачи нормирования труда. Требования к нормированию труда. Этапы установления норм. Составляющие процесса нормирования труда. Виды норм труда. Структура технически обоснованной нормы времени. Элементы нормы времени.

Основные понятия темы: норма, методы нормирования труда, элементы нормы времени.

Вопросы для самоконтроля:

1. Укажите сущность нормирования труда?
2. Какие нормы используются при нормировании труда?

3. Укажите основные цели и задачи нормирования труда?
4. Раскройте основные этапы процесса нормирования труда ?
5. Какие существуют требования к процессу нормирования труда?
6. Какие вы знаете виды норм труда?
7. Раскрой основные элементы норм времени труда?

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения.

1. Метод хронометража в исследовании рабочего времени.
2. Фотография рабочего времени.
3. Анализ структуры рабочего времени методом моментных наблюдений.
4. Подходы к расчету норм труда.
5. Аналитический метод.
6. Микроэлементное нормирование труда.

Практическое задание:

Задание «Изучение затрат рабочего времени».

По результатам фотографии рабочего дня составлен баланс затрат рабочего времени сотрудника (см. табл.).

Таблица - Показатели предприятия по персоналу и труду

Категории затрат рабочего времени	Индекс	Продолжительность, мин.		Изменение затрат	
		фактическая	нормированная	мин.	в % к Т наблюдения
Подготовительно-заключительное время	ПЗ	40	30	10	2,1
Оперативное время	ОП	333	270	63	13
Обслуживание рабочего места	ОО	15,5	10,7	4,8	1
Отдых и личные надобности	ОТ	6	10,7		
Итого время		394,5	321,4	73,7	15,2
Время непроизводительной работы	НР	42		42	8,7
Время перерывов, связанных с нарушением дисциплины	ПО	25		25	5,2
Время перерывов, связанных с нарушением дисциплины	ПР	18,5		18,5	3,85
Общее время наблюдений		162		162	33,93

Требуется проанализировать результаты фотографии рабочего дня, определить максимально возможные уплотнения рабочего времени и соответствующее повышение производительности труда, сформировать предложения, способствующие сокращению потерь рабочего времени.

Методические указания:

Анализ данных, приведенных в «Балансе затрат рабочего времени», свидетельствует о том, что рабочий не выполняет установленной нормы, при этом он затрачивает на выполнение время на 13% больше, чем это установлено нормой, а на обслуживание рабочего места - на 10%.

Вместе с тем он не полностью использует время, отведенное на отдых 3,85% рабочего времени теряется в связи с нарушением рабочим трудовой дисциплины (отлучка с рабочего места, курение, посторонние разговоры и т. п.).

В целом потери рабочего времени составляют треть рабочей смены. Для решения задачи необходимо воспользоваться формулами коэффициента возможного уплотнения рабочего времени (U^*) и коэффициент возможного повышения производительности труда ($KЗ$).

Для повышения производительности труда на данном рабочем месте можно рекомендовать следующие мероприятия:

Провести хронометражное наблюдение с тем, чтобы установить истинные причины невыполнения нормы. Здесь может быть несколько вариантов:

1) рабочий не обладает достаточной квалификацией и тогда потребуется дополнительное обучение;

2) рабочий во время проведения фотографии умышленно работал в заниженном темпе, с тем, чтобы ему не ужесточили норму;

3) работа проводилась на устаревшем, изношенном оборудовании, которое не позволяло применить рациональные режимы обработки. Хронометражные наблюдения позволяют провести сопоставительный детальный анализ затрат оперативного времени по составляющим его элементам, сфотографировать конкретные предложения по сокращению завышенных затрат;

В связи с перерасходом времени на обслуживание рабочего места целесообразно дополнительно изучить организацию обслуживания в целом по предприятию и в его подразделениях, подготовить предложения по внедрению системы централизованного, профилактического обслуживания по опыту Волжского автомобильного завода;

Выявить наиболее частые случаи потерь времени, вызванные нарушением производственного процесса (поломки и внеплановый ремонт оборудования, отсутствие электроэнергии, газа и т. п.) и дать конкретные предложения по внедрению системы материальной заинтересованности работников служб, обеспечивающих бесперебойную работу производства.

Литература: [1], [2], [3], [6].

Тема 5. «Учет рабочего времени на предприятии».

Лекция

Определение понятия «рабочее время» в Трудовом кодексе РФ. Унифицированные первичные документы учета. Основные нормативы рабочего времени. Требования по учету рабочего времени. Режим рабочего времени. Сверхурочные работы. Сокращенное рабочее время. Ненормированный рабочий день. Гибкий рабочий график. Сменный режим работы. Разделение рабочего дня на части. Время отдыха. Перерывы в течении рабочей смены. Нерабочие праздничные дни. Отпуск.

Основные понятия темы: рабочее время, режим рабочего времени, ненормированный рабочий день, рабочий график, рабочая смена, время труда и отдыха, отпуск.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте сущность понятие рабочее время?
2. Укажите основные документы учета рабочего времени?
3. Раскройте основные режимы рабочего времени?
4. Назовите права и обязанности работодателей и работников при различных режимах рабочего времени?

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения.

1. Организация как социотехническая система.
2. Критерии и показатели определения эффективности научной организации труда.
3. Значение нормирования в системе организации труда.
4. Гуманизация условий труда на предприятиях при переходе к рынку.

Практическое задание:

На основании имеющихся исходных данных рассчитать численность производственного персонала (см. табл.).

Таблица - Использование рабочего времени

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоёмкость изделия, ч.		
изделие 1	0.8	0.5
изделие 2	0.3	0.4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч.		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени 1 работника, ч.	432.5	432.5

Литература: [1] [2]; [4]; [5]; [6]

Тема 6 «Организация оплаты труда»

Лекция

Структура и компоненты организации оплаты труда. Техническое нормирование труда. Тарифное нормирование труда. Формы и системы оплаты труда. Организация оплаты труда рабочих. Организация оплаты труда руководителей, специалистов и служащих. Оплата труда сотрудников с использованием тарифной системы.

Основные понятия темы: оплата труда, тариф, тарифные и бестарифные системы.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте основные компоненты организации оплаты труда?
2. Раскройте сущность технического нормирования труда?
3. Раскройте роль и сущность тарифной системы оплаты труда?
4. Укажите основные отличия оплаты труда рабочих, служащих, специалистов и руководителей?

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения.

1. Модели взаимодействия в производственных системах.
2. Этика производственной деятельности.
3. Проблемы девиантного поведения на предприятиях.
4. Организация социального партнерства. Коллективный договор.

Практическое задание:

Задание «Выбор форм и методов стимулирования».

Для выполнения задания необходимо на конкретных примерах проиллюстрировать значение индивидуальных, социальных и культурных различий в разработке систем стимулирования труда. *Методические указания:*

По мере необходимости следует использовать материалы лекций по дисциплинам «Разработка систем оплаты труда», «Управление мотивацией персонала». Ответы на вопросы представляются письменно. Каждый ответ должен быть обоснован.

Вопросы к заданию:

1. Составить перечень внутренних и внешних вознаграждений.
2. Проранжировать полученный перечень. Определить критерии и методы оценки по каждому из видов вознаграждений. Полученные выводы обосновать.
3. Как вы думаете, почему трудно сделать вывод о возможности разработки абсолютно приемлемых форм оплаты труда на основе квалификации для различных категорий работников?
4. Почему возникают трудности с распределением с вознаграждением на основе деловых качеств работника?
5. Рассмотрите работу, которую вы выполняете в настоящее время. Определите критерии, которые используются для оценки этой работы. Используйте эти критерии для оценки качества собственной деятельности (работы). Являются ли они обоснованными и

надежными? Могут ли эти критерии быть использованы на практике?

6. Оправдана ли стратегия депремирования, штрафов сотрудников? Объясните почему.
Литература: [4], [5], [6].

Тема 7 «Тарифная система оплаты труда: структура и функции»

Лекция

Сущность, назначение и основные элементы тарифной системы. Тарификация работ и работников. Понятие и сущность тарифных ставок. Понятие и сущность тарифных сеток. Характеристики тарифных сеток. Виды тарифных сеток. Районные коэффициенты. Тарифная система оплаты труда служащих. Квалификационная категория. «Вилка» должностных окладов. Доплаты и надбавки к тарифам. Основные этапы разработки внутрипроизводственной тарифной системы. Цели, порядок разработки, внедрения и изменения внутрипроизводственной тарифной системы. Определение минимальной тарифной ставки 1-го разряда. Построение «тарифной вертикали». Разработка тарифной сетки.

Основные понятия темы: тарификация, сетка, коэффициенты, квалификация, доплата, надбавка.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте сущность тарифной системы?
2. Дайте характеристику видам тарифных сеток?
3. раскройте понятия квалификационная категория?
4. Какова роль «вилки» должностных окладов?
5. Раскройте роль доплат и надбавок в системе оплаты труда?
6. Укажите основные этапы формирования тарифных сеток в организации?

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения.

1. Отраслевые особенности в оплате труда.
2. Перспективы развития тарифной и бестарифной систем оплаты труда.
3. Оплата труда руководителей предприятий.
4. Конфликтные ситуации в оплате труда и способы их разрешения.

Практическое задание:

Для выполнения представленных в данной теме заданий, необходимо использовать представленную в таблице тарифную сетку (табл. 1) и часовые тарифные ставки по разрядам сложности, в зависимости от месячного баланса рабочего времени (табл. 2). Данные приведены условные.

Таблица - Действующая тарифная сетка

Разряд	1	2	3	4	5	6	7	8
Тарифный коэффициент	1	1,04	1,09	1,142	1,268	1,407	1,546	1,699
Мес. тарифная ставка	1405	1461	1532	1605	1782	1977	2172	2388

Таблица - Часовые тарифные ставки по разрядам сложности

Недельный/мес. баланс РВ	Разряды работы							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
	1,00	1,04	1,09	1,142	1,268	1,407	1,546	1,699
40/166,75	8,43	8,76	9,18	9,62	10,68	11,86	13,03	14,32
39/150,6	9,33	9,70	10,17	10,65	11,83	13,13	14,43	15,85
30/125,5	11,19	11,64	12,23	12,78	14,20	15,75	17,30	19,02

Задание 1. «Расчеты заработной платы при сдельной системе оплаты труда».

Работник, имеющий 5 разряд, отработал за месяц 166,75 часов, при 40-часовой рабочей неделе. В течение месяца он выполнял задание по обработке 3-х деталей. Общая характеристика работ представлена в таблице (см. табл.).

Таблица - Характеристика выполнения задания

Наименование детали	Разряд работы	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма времени на деталь, мин	Количество изготовленной продукции, шт.
А	3	?	2	3000
Б	4	?	4	1800
В	5	?	10	200

Вопросы к заданию:

Необходимо рассчитать: часовую тарифную ставку, удельный вес тарифной части, сдельный заработок работника за месяц, процент выполнения норм.

Литература: [1], [4], [5], [6].

Тема 8 «Формы и системы оплаты труда»

Лекция

Виды форм и систем оплаты труда. Требования к выбору форм и систем оплаты труда. Сдельная форма оплаты труда: сущность, виды. Прямая сдельная оплата труда. Косвенная сдельная оплата труда. Сдельно-премиальная система оплаты труда. Сдельно-прогрессивная система. Аккордная система оплаты труда. Системы повременной оплаты труда. Простая повременная система оплаты труда. Повременно-премиальная система оплаты труда. Окладная повременная система оплаты труда. Контрактная система оплаты труда. Оплата труда работников бюджетной сферы. Смешанные и дифференцированные системы оплаты труда: сдельно-повременная система оплаты труда, система Тейлора, система Барта-Меррика, система Ганнта, система Аткинсона, сдельнопрогрессивная система оплаты труда, сдельно-регрессивная система оплаты труда Хэлси. Методы расчета для сдельной и повременной систем оплаты труда.

Основные понятия темы: формы оплаты труда, системы оплаты труда, премия, дифференцированная система.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите виды и отличительные характеристики форм и систем оплаты труда?
2. Укажите особенности прямой и косвенной оплаты труда?
3. Укажите в каких ситуациях используется прямая и косвенная система оплаты труда?

4. Укажите специфику оплаты труда работников бюджетной сферы?
5. Раскройте основные дифференцированные системы оплаты труда?

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения:

1. Оплата труда на предприятиях Японии
2. Практика оплаты труда на предприятиях Швеции
3. Организация оплаты труда на предприятиях на предприятиях Италии
4. Организация оплаты труда на предприятиях Франции
5. Организация оплаты труда на американских предприятиях

Практическое задание:

Задание 1. «Сравнительный анализ сдельной и повременной форм оплаты труда».

Провести сравнительный анализ форм оплат труда (см. табл.). Для выполнения задания необходимо воспользоваться материалами лекционных занятий, по мере необходимости, пользоваться учебно-методической литературой.

Таблица - Сравнительный анализ форм оплаты труда

Сдельная оплата труда		Повременная оплата труда	
<i>Преимущества</i>			
Работодатель		Сотрудник	
1.		1.	
2.		2.	
<i>Недостатки</i>			
Работодатель		Сотрудник	
1.		1.	
2.		2.	
<i>Условия применения</i>			
1.		1.	
2.		2.	

Литература: [1], [4], [5], [6].

Тема 9 «Бестарифные системы заработной платы».

Лекция

Индивидуальные бестарифные системы заработной платы: система «плавающих окладов», «комиссионной оплаты», «ставка трудового вознаграждения», дилерская система, система «оценки заслуг». Использование коэффициента трудового вклада (КТВ) в оплате труда: условия применения, особенности, принципы методы. Разработка шкалы коэффициентов трудового вклада. Распределение премиального фонда по КТВ.

Основные понятия темы: бестарифная система, индивидуальный оклад, коэффициент трудового участия, дилерская система.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте сущность бестарифной системы оплаты труда?
2. Дайте характеристику видам тарифных сеток?
3. раскройте понятия квалификационная категория?
4. Какова роль «вилок» должностных окладов?
5. Раскройте роль доплат и надбавок в системе оплаты труда?
6. Укажите основные этапы формирования тарифных сеток в организации?

Практическое

занятие

е 16

Задание «Компенсационная политика компании».

В таблице представлены внешние и внутренние факторы оказывающие влияние на компенсационную политику организации. Также, в таблице 2 приводится наглядное сопоставление льгот, предоставляемых иностранными и российскими компаниями своим сотрудникам.

Таблица - Факторы компенсационной политики организации

Соотношение в оплате труда высоко-, и низко-квалифицированных работников	В международной практике выделяют четыре модели. А) <i>Умеренная модель</i> . Характерна для промышленно развитых стран Запада и Японии - с высоким уровнем благосостояния, консолидации и социального патернализма. Соотношение: Швеция - 3 к 1, Япония, Дания - 4 к 1. Б) <i>Умеренно-полярная модель</i> . Характерна для социально устойчивых развивающихся стран - 10/15 к 1. В) <i>Сверхполярная модель</i> . В слаборазвитых доиндустриальных странах - 20/30
Уровень развития рынка трудовых ресурсов и оплаты труда специалистов	Требования к работникам, размер социальных выплат и льгот, проблемы занятости населения, миграционные процессы в регионе - все это в целом определяет политику найма рабочей силы и необходимые меры по укреплению квалифицированной рабочей силы в компании путем
Степень конкуренции и соперничества на финансовом рынке	Оказывает влияние на возможности компании по оплате труда своих работников, на мотивацию лояльности персонала
Финансовое положение фирмы и ее продвинутость по отношению к конкурентам	Известно, что самое эффективное размещение капитала - грамотное вложение его в персонал. Доля расходов на персонал в структуре затрат российских компаний колеблется от 12 до 85%. При этом самой большой проблемой, как показывает опыт, становится уход обученного за счет фирмы
Вид стратегического планирования: краткосрочный или долгосрочный, принятый в компании, определяет ли он	При этом необходимо учитывать два достаточно противоречивых требования к оплате: с одной стороны, оплата труда должна быть стабильной, удовлетворяя потребность в безопасности и уверенности в завтрашнем дне, с другой - оплата должна быть гибкой, учитывающей изменения рыночной ситуации и по реализации продукции, и по рынку труда. В связи с этим компании пересматривают свою компенсационную политику либо какие-то

Таблица - Перечень льгот, предоставляемых в России сотрудникам иностранных и российских компаний в 2011 г. (в % от общего числа компаний, участвующих в обзоре)

Перечень льгот	Иностранные компании	Российские компании
Медицинская страховка для членов семьи	31	29
Предоставление дополнительных отпускных	33	7
Страхование жизни	45	14
Страхование жизни членов семьи	3	-
100%-ная оплата больничных листов	48	14
Компенсации по переезду/переволу	54	4
Оплата использования мобильного телефона	58	76
Оплата питания (обеда)	67	57
Возможности обучения и развития карьеры	74	88
Медицинская страховка	80	57
Предоставление автомобиля	100	71
Предоставление кредитов, ссуд	20	100
Скидки на товары/услуги компании	26	43
Доставка в офис и домой транспортом компании	9	-
Членство в спортивных и общественных клубах	28	18

Вопросы к заданию:

1. Как можно прокомментировать фактор соотношения в оплате труда высоко и низкоквалифицированных работников?
2. Каким образом это соотношение влияет на рынок труда, на мотивацию сотрудников?
3. Какие теории мотивации здесь могут быть применимы и какие выводы можно сделать?
4. Что можно сказать о проблемах развития рынка трудовых ресурсов и размерах оплаты труда в России?
5. Как можно прокомментировать конкуренцию на рынках предложения и спроса рабочей силы?

6. На Ваш взгляд, целесообразны ли инвестиции в персонал на современном этапе социальноэкономического развития? Какие могут быть выдвинуты аргументы и контраргументы?

7. Способствует ли установленная средняя заработная плата в крае воспроизводству трудового потенциала? Росту заинтересованности персонала в результатах труда?

8. На основании представленных данных сделайте выводы о факторах оказывающих влияние на компенсационную политику в нашей стране.

Литература: [1], [4], [5], [6].

Тема 10. «Организация коллективной оплаты труда».

Лекция

Организация коллективной оплаты труда. Характеристики коллективной системы оплаты труда и определение заработка бригады. Особенности организации коллективной оплаты труда. Условия применения коллективной системы. Состав коллективного заработка. Распределение коллективного заработка. Алгоритм распределения коллективного заработка. Методы расчета индивидуальных и коллективных сдельных расценок оплаты труда.

Основные понятия темы: бригада, трудовой коллектив, коэффициенты трудового участия, индивидуальный оклад, коэффициент трудового участия.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте сущность коллективной оплаты труда?
2. Раскройте алгоритм формирования коллективной оплаты труда?
3. Раскройте алгоритм распределение коллективной оплаты труда?
4. Укажите основные методы расчета расценок оплаты труда?

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения.

1. Кооперация труда. Бригадные формы организации труда.
2. Научная организация труда. Разделение труда на предприятии.
3. Экономическая целесообразность подряда (центров ответственности, центров рентабельности).
4. Влияние интенсивностных и экстенсивностных факторов.

Практическое задание:

Задание «Распределение заработной платы по КТВ».

На вакантную должность инженера по труду и заработной плате механического цеха службой управления персоналом ОАО был направлен после окончания института молодой специалист Д. Клюев. В первый месяц своей работы в цехе новый сотрудник проанализировал сложившуюся систему повышающих и понижающих показателей КТВ рабочих цеха и предложил несколько изменить и дополнить её (см. табл.).

Таблица - Система показателей КТВ Д. Клюева

Повышающие показатели КТВ	Величина повышени	Понижающие показатели КТВ	Величина понижени
Проявление инициативы в освоении новых приемов и методов труда	0,25	Недостаточная забота о повышении квалификации	0,09

ние новой техники и прогрессивной			
Бережное отношение к инструменту и оборудованию	0,09	Брак или возврат продукции по вине рабочего, несвоевременное	0,06
Профессиональное мастерство, выполняемое в должном количестве	0,12	Невыполнение конкретного производственного задания	0,05
Ритмичность работы в течение рабочей смены	0,09	Опоздание на работу, преждевременное окончание	0,06
Обучение молодых рабочих и оказание помощи товарищам по бригаде	0,15	Невыполнение распоряжений старшего мастера и мастеров	0,25
Руководство звеном, инициатива, предотвращение возможных простоев,	0,25	Неэффективное использование оборудования, инструмента и	0,05
Выполнение работ по смежным профессиям	0,5	Нахождение сотрудника в административном отпуске	0,10 за каждую
Работа сотрудника без административных	0,10		

Вопросы к заданию:

1. Ознакомьтесь с предложенной инженером Д.В. Ключевым системой показателей КТВ рабочих и оцените их.
2. Какие показатели могут быть включены в этот перечень дополнительно?
3. Каковы преимущества и недостатки такой системы?
4. Укажите ограничения в применении такой системы?
5. Сравните предложенную Ключевым систему показателей со словарем компетенций Л. Спенсера, системами МВО и ССП. Укажите, возможно ли их совмещение?

Литература: [2], [3], [6].

Тема 11. «Организация текущего и единовременного поощрения работников».

Лекция

Сущность, цели, задачи, принципы и виды премирования. Структура положения о премировании персонала. Показатели премирования: качественные и количественные показатели. Основные источники премирования. Шкалы премирования и депремирования персонала. Оценка эффективности премиальной системы. Экономическое обоснование размеров премий. Оценка эффективности премиальной системы. Методы расчета премии. Системы участия в прибыли. Гибкие системы социальных льгот и выплат. Система депремирования персонала. Условия и требования использования метода депремирования персонала. Преимущества и недостатки депремирования. Разработка системы показателей депремирования.

Основные понятия темы: премия, премиальная система, депремирование.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте сущность и принципы премирования персонала?
2. Укажите основные показатели премирования персонала?
3. Укажите и раскройте основные источники премирования персонала?
4. Раскройте сущность депремирования персонала?

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения.

1. Эффективные методы мотивации управленческого персонала.
2. Оценка деятельности компании в целом и ее отдельных подразделений.
3. Оценка индивидуальных результатов деятельности менеджеров.
4. Оценка экономической эффективности программы премирования и ее совершенствование.
5. Премирование менеджеров в неприбыльных организациях.

Практическое задание:

Задание «Распределения премиального фонда по коэффициенту трудового вклада (КТВ)». Исходные данные составляют:

1. Шкала КТВ (см. табл.).
2. Штатное расписание организации с должностными окладами работников.
3. Размеры утвержденных значений КТВ по итогам работы за месяц К (ведомость или протокол заседания правления или совета).
4. Общий размер премиального фонда фирмы (Ф).

Таблица - Шкала коэффициентов трудового вклада

№ п/п	Показатель	Значение коэффициента
<i>1. Перечень упущений в работе</i>		
1.1	Невыполнение квартальных и месячных заданий, сверхурочных заданий руководителя	-0,25
1.2	Нарушение трудовой дисциплины (опоздания, прогулы и	-0,25
1.3	Низкое качество работы, грубые ошибки и неточности в	-0,25
1.4	Бесхозяйственность, небрежное отношение к материальным ценностям, и имуществу предприятия	-0,10
1.5	Лействия или повеление, снижающие имидж	-0,10
1.6	Нахождение служащего на больничном (временная нетрудоспособность) в отпуске без уважительных причин	-0,10 за каждую неделю
1.7	Упущение на работе повлекшие значительный материальный или моральный ущерб	-0,5
1.8	Появление на работе в нетрезвом виде, хищение материалов, сырья или инструментов	-1,0
<i>2. Перечень достижений</i>		
2.1	Перевыполнение квартального и месячного плана, сверхурочных заданий руководителя	+0,25
2.2	Высокая трудовая дисциплина, сверхурочная работа	+0,25
2.3	Высокое качество труда, отличные отзывы руководителя	+0,25
2.4	Бережное отношение к материальным ценностям.	+0,10
2.5	Лействия, повышающие имидж предприятия	+0,10
2.6	Работа сотрудника без больничных листов.	+0,10
2.7	Достижения в работе принесшие дополнительную	+0,5
2.8	Значительные успехи и достижения в работе принесшие	+1,0

Таблица - Распределение премиального фонда среди подразделений организации

№	Я о Я о	3	Фонд заработной платы, мес.	Оценка эф-фект. работы	3 0	Удельный вес премиального фонда тыс. руб./балл	Фонд премий, тыс. руб.	Общ. ФОТ, тыс. руб.
з	4	»б	сз	»о	н			
Аппарат управления								
	Руководство	6	19,0	1,3	24,7	0,32	?	?
	Плановый отдел	5	8	0,9	7,2	0,32	?	?
	Производственный отдел	7	11,2	1,0	11,2	0,32	?	?
	Отдел маркетинга	5	7,5	0,8	6,0	0,32	?	?
	Отдел кадров	5	6,5	1,1	7,15	0,32	?	?
	Бухгалтерия	5	7,0	1,0	7,0	0,32	?	?
	Итого по аппарату	33	59,2	-	63,25	0,32	?	?
Производственные подразделения								
	Цех № 1	12	144	1,1	158,4	0,24	?	?
	Цех № 2	10	130	0,9	117,0	0,24	?	?
	Цех № 3	80	96	1,0	96	0,24	?	?
	Цех № 4	90	117	0,8	93,6	0,24	?	?
	Итого по цехам	390	487	-	465,0	0,24	?	?
	Итого по	432	546,2	-	528,2	0,25	?	?

Таблица - Распределение премии среди работников пропорционально должностным окладам и КТВ

Должность	Число ед.	Должностной оклад, руб.	КТВ работника, доли	Н	еэ 'В Л « 5 с	Премия, руб.	Общий заработок, руб.
Начальник отдела	1	10 000	1.3	13 000	0.4277	5 460	18 460
Старший инженер по	1	8 000	1.1	8800	0.4277	?	?
Инженер по труду	1	7 000	0.8	5600	0.4277	?	?
Инженер - нормировщик	1	6 000	0	0	0.4277	?	?
Социальный психолог	1	6 000	1.2	7200	0.4277	?	?
Итого	5	37 000	4.4	34600	0.4277	?	?

Вопросы к заданию:

1. Изучить шкалу коэффициентов трудовых вклада (см. табл.).
2. Распределить премиальный фонд между подразделениями предприятия (Φ^*) по форме, представленной в таблице.
3. Распределить премию между работниками пропорционально должностным окладам (Z'') в табличной форме, представленной в таблице.

Литература: [1], [3], [4].

Тема 12. «Компенсационные и стимулирующие выплаты».

Лекция

Система льгот и компенсаций работникам в связи с неблагоприятными условиями труда. Правовые основы установления компенсационных выплат и их источники. Компенсационные выплаты в связи с отклонением от нормальных условий труда. Рыночные факторы установления компенсационных выплат и надбавок. Роль коллективных договоров в установлении компенсационных выплат за условия труда. Государственное регулирование компенсационных выплат. Применение стимулирующих доплат и надбавок к заработной плате. Современные проблемы стимулирующих выплат в Российской Федерации. Разновидности стимулирующих доплат и надбавок, особенности и проблемы их применения. Социальный пакет как элемент стимулирования труда работников.

Основные понятия темы: льгота, компенсация, надбавка, коллективный договор, социальный пакет.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте сущность льгот и компенсаций на рабочем месте?
2. Укажите нормативно-правовые основы установления компенсационных выплат?
3. Какие вопросы отражаются в коллективном договоре?
4. Раскройте роль и значение социального пакета?

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения:

1. Налоговые, учетные, нормативные и законодательные проблемы программ участия в капитале.
2. Механизм действия программ участия в капитале для рядовых сотрудников.
3. Программы участия в капитале в общей стратегии оплаты труда.
4. Программы участия в капитале в глобальных компаниях США.
5. Программы премирования ценными бумагами
6. Программы «золотых парашютов».

Практические задания:

Задание «Разработка компенсационного пакета компании».

Для выполнения задания необходимо разработать компенсационный пакет для персонала организации. Также, необходимо указать, каким образом данный пакет повлияет на мотивацию персонала.

Методические указания:

Компенсационный пакет включает в себя три основных элемента:

- основную оплату труда (базовую заработную плату);
- стимулирующие выплаты (переменную часть заработка, включающую премии, стимулирующие выплаты, единовременные вознаграждения, участие в прибылях и т. п.);
- социальные выплаты и льготы (бенефиты).

Основные правила разработки компенсационного пакета:

- Система компенсаций должна ориентировать работника на достижение нужного компании результата, поэтому заработная плата и иные денежные выплаты должны увязываться с показателями эффективности работы как самой организации (прибыль, выполнение плана, улучшение качества, оборот компании, объем продаж), так и рабочих групп, структурных подразделений, самого работника.

- Система компенсаций должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внешней и внутренней ситуации в организации, т. е. компенсации должны выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководства. Руководство должно иметь возможность, как поощрения, так и наказания в системе компенсаций.

- Новая система компенсации, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудника в материальном плане, - наоборот, при разработке и внедрении такой системы у работника должна быть возможность увеличить свое вознаграждение, но, с другой стороны, система компенсаций не должна предъявлять чрезмерные требования к компании, подрывая ее экономическую состоятельность и конкурентоспособность.

- Внедрение системы компенсаций должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета.

Разработка базовой заработной платы включает в себя несколько этапов:

- описание и анализ рабочих мест (должностей);
- классификация рабочих мест (должностей) по заданной системе ценностей;
- тарификация рабочих мест (должностей) и определение разрядов по оплате;
- установление базовых окладов, надбавок и доплат.

Этап 1. Описание и анализ рабочих мест

На этом этапе формируется представление о функциях отдельных подразделений и должностей (рабочих мест), которое фиксируется в соответствующих документах. Информационные блоки, на основе которых разрабатываются вопросы, включаемые в соответствующие вопросники для проведения анализа работ, следующие:

- название работы - подразделения;
- название должности;
- должность персонала, находящегося в подчинении у работника;
- главная цель работы;
- перечень основных задач и обязанностей работника;
- основные показатели работы: производительность, торговый оборот, количество персонала и т. п.;
- сведения об использовании специального оборудования или станков;
- особые обстоятельства, такие как неудобные часы работы, командировки, опасные условия работы и т. п.;
- требуемое образование и профессиональная квалификация;
- необходимость дополнительного обучения;
- требуемый опыт - минимальный и желательный;
- особые навыки и способности.

На основе обработки результатов опросов, проведенных поданным блокам, разрабатываются должностные инструкции и положения о подразделениях компании.

Этап 2. Оценка и классификация рабочих мест (см. табл.).

Таблица - Методы оценки классификации рабочих мест

Ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности	Балльный метод
Иерархическое ранжирование должностей в порядке их значимости и сложности (начиная от наиболее простой к сложной)	Выделение ключевых факторов оценки должности: сложности, ответственности, рискованности, напряженности и т.п.
Группировка проранжированных должностей по категориям (сбалансированный персонал, менеджеры)	Придание каждому фактору своего веса и балльной оценки (работе экспертов)
Присваивание каждой должности разряда по оплате	Выставление баллов каждой должности по каждому фактору и их суммирование; в

Этап 3. Тарификация рабочих мест (см. табл.).

Этап 4. Установление базовых окладов, надбавок и доплат.

Таблица Тарифные коэффициенты и тарифные ставки ЕТС по оплате труда

Разряды оплаты	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тарифные	1,0	1,11	1,23	1,36	1,51	1,67	1,84	2,02	2,22
Тарифные ставки	600	670	740	820	910	1010	1110	1220	1340
Разряды оплаты	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Тарифные коэффициенты	2,44	2,68	2,89	3,12	3,36	3,62	3,9	4,2	4,5
Тарифные ставки	1470	1610	1740	1880	2020	2180	2340	2520	2700

Литература: [1], [4], [5].

Тема 13. «Комплексные подходы к стимулированию труда».

Лекция

Метод грейдинга: анализ, описание и оценка работ. Методы определения значимости работ: аналитический, факторный, балльный методы. Определение и оценка ключевых должностей. Изучение рыночной оплаты труда. Сопоставление окладов и «весов» должностей. Построение линии зарплат. Определение и классификация грейдов и групп грейдов. Определение границ грейдов. Определение тарифов и размеров окладов. Управление по целям (МВО): сущность метода и условия применения. Преимущества и недостатки метода МВО. Разработка таблицы целей. Определение плановых показателей для основного и вспомогательного персонала. Использование «системы сбалансированных показателей» (ССП) в современных системах оплаты труда. Особенности СПП: преимущества и недостатки. Разработка стратегической карты компании. Измерение и анализ ключевых показателей деятельности.

Основные понятия темы: грейд, балльная система, управления по целям, система сбалансированных показателей, стратегическая карта.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте сущность грейдинга?
2. Перечислите и раскройте методы определения значимости работы?
3. Раскройте механизм управления по целям (МВО)?
4. Раскройте сущность системы сбалансированных показателей?
5. Раскройте сущность разработки стратегической карты организации?

Практическое занятие Задание «Разработка

ключевых показателей деятельности в системе управления по целям».

Для выполнения задания необходимо перечень целей и показателей деятельности для структурных подразделений и отдельных должностей предприятия. В таблице (см. табл.) приведены ключевые цели деятельности руководителя.

Таблица - Ключевые цели деятельности руководителя

Цели	Примеры показателей
Увеличить стоимость компании	Чистая прибыль
Лидировать в отрасли по издержкам	Удельные издержки в сравнении с конкурентами
	Головое сокращение удельных издержек. %
	Отклонение от нормативных затрат в бюджете. % Общие, торговые и административные издержки на единицу продукции или на конкретное предприятие
Максимизировать использование имеющихся активов	Коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов
	Поток свободных денежных средств Эффективность инвестиций (отношение чистой приведенной стоимости проекта к общему объему инвестиций)
Расширять бизнес с односторонними партнерскими отношениями	Рост доли в бизнесе клиента. %
	Рост доли совместного бизнеса с партнерами (субполпряла)
Увеличивать доходы от новых клиентов	Доходы от привлечения новых клиентов

Литература: [1], [4], [5].

Тема 14. «Планирование и анализ использования средств на оплату труда».

Лекция

Структура издержек работодателя на рабочую силу и средств на оплату труда. Классификация затрат на персонал. Факторы издержек на оплату труда. Методы планирования фонда заработной платы: планирование от базового уровня, остаточный метод, нормативный метод, детальное планирование. Планирование и распределение средств на заработную плату между структурными подразделениями предприятия: методы и факторы. Определение выплат социального характера. Анализ организации заработной платы: задачи, методы, приемы и этапы.

Основные понятия темы: издержки, фонд оплаты труда, планирование, метод.

Вопросы для самоконтроля:

1. Укажите структуру издержек на рабочую силу?
2. Раскройте методы планирования фонда оплаты труда?
3. Раскройте алгоритм определения выплат социального характера?
4. Укажите основные методы организации заработной платы?

Практическое занятие

Задание Цель анализа использования фонда заработной платы по категориям работающих - изучение расхода фонда заработной платы по каждой категории работающих, выявление имеющихся отклонений от плана и резервов. Определите абсолютные и относительные отклонения в

использовании фонда зарплаты на основе данных таблицы если план предприятия по выпуску продукции выполнен на 100%.

Таблица - Фонд заработной платы по категориям работающих

Категории персонала	Численность работающих, чел.		Средняя зарплата, руб.		Фонд зарплаты, руб.	
	План	Отчет	План	Отчет	План	Отчет
Рабочие	300	320	4000	4050	1 200 000	1 296 000
ИТР	45	45	4200	4220	189 000	189 900
Служащие	30	35	3900	3900	117 000	136 500
Младший обслуживающий персонал	20	20	3900	3900	78 000	78 000
Весь промышленно-производственный персонал	395	420	4010,1	4048,6	1 583 990	1 700412

Литература: [1], [4], [5].

5 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся

В целом внеаудиторная самостоятельная работа студента при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной основной и дополнительной литературы;
- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, кейс-стади, докладов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- выполнение контрольной работы, если предусмотрена учебным планом дисциплины;
- подготовка к текущему и итоговому (промежуточная аттестация) контролю знаний по дисциплине (зачет).

Основная доля самостоятельной работы студентов приходится на проработку рекомендованной литературы с целью освоения теоретического курса, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией.

6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

6.1. Структура фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Разработка системы оплаты труда» представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

6.2. Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (зачет)

1. Классификация источников доходов в рыночной экономике.
2. Распределение доходов и оплата труда в трудах представителей классической политической экономии.

3. Распределения доходов в марксизме.
4. Теория маржинализма о распределении доходов.
5. Кейнсианство о распределении доходов в экономике.
6. Распределение доходов в монетаризме. Кривая Филипса.
7. Факторы и условия распределения доходов в рыночной экономике.
8. Виды регулирования цены на труд в рыночной экономике.
9. Факторы цены труда на рынке.
10. Рыночные регуляторы заработной платы: формирование цены труда на совершенном рынке.
11. Нерыночные факторы формирования цены труда.
12. Согласование интересов участников рынка труда.
13. Государственное регулирование оплаты труда в рыночной экономике.
14. Подходы к классификации затрат на персонал.
15. Структура и виды затрат на персонал
16. Затраты на персонал по источникам финансирования, с позиции ценности сотрудника.
17. Сущность и цели нормирования труда. Понятие и определение технически обоснованных норм.
18. Разработка норм труда: задачи, требования, этапы.
19. Виды и структура норм труда.
20. Определение рабочего времени в Трудовом кодексе РФ.
21. Основные нормативы и требования по учету рабочего времени.
22. Структура и компоненты организации оплаты труда. Техническое и тарифное нормирование труда.
23. Организация оплаты труда рабочих.
24. Организация оплаты труда руководителей, специалистов и служащих.
25. Сущность, назначение тарифной системы, основные элементы тарифной системы оплаты труда.
26. Тарифная система оплаты труда: тарифные ставки, тарифные сетки.
27. Тарифная система оплаты труда служащих.
28. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих: сущность и структура.
29. Доплаты и надбавки к тарифам.
30. Основные этапы разработки внутрипроизводственной тарифной системы.
31. Виды, формы и системы оплаты труда, условия их применения на предприятии.
32. Сдельная форма оплаты труда: сущность, виды.
33. Системы повременной оплаты труда.
34. Контрактная система оплаты труда.
35. Общая характеристика и особенности смешанных и дифференцированных систем оплаты труда.
36. Система оплаты труда Тейлора.
37. Система оплаты труда Барта-Меррика.
38. Система оплаты труда Ганнта.
39. Система оплаты труда Аткинсона.
40. Сдельно-прогрессивные системы оплаты труда.
41. Сдельно-регрессивная система оплаты труда Хэлси.
42. Общая характеристика и особенности бестарифных систем оплаты труда.
43. Виды бестарифных систем оплаты труда.
44. Использование коэффициента трудового вклада (КТВ) в оплате труда.
45. Организация коллективной оплаты труда: условия использования, порядок распределения.
46. Организация премирования персонала: разработка показателей, расчет премий,

оценка эффективности.

47. Сущность, цели, задачи, принципы и виды премирования.
48. Системы участия персонала в прибыли организации.
49. Гибкие системы социальных льгот и выплат.
50. Система депремирования персонала.
51. Система льгот и компенсаций работникам.
52. Рыночные факторы и государственное регулирование компенсационных выплат.
53. Социальный пакет в системе оплаты труда.
54. Метод грейдинга: анализ, описание и оценка работ.
55. Управление по целям (МВО): сущность метода и условия применения.
56. Использование «системы сбалансированных показателей» (ССП) в современных системах оплаты труда.
57. Методы планирования фонда заработной платы.
58. Планирование фонда заработной платы от базового уровня.
59. Нормативный метод планирования фонда заработной платы.
60. Анализ организации заработной платы.

7 Рекомендуемая литература

7.1 Основная литература

1. Управление оплатой труда: учеб. пособие:/ Мазманова Б.Г.- М.: Финансы и статистика, 2003.-368с.- ил.(35 экз)
2. Попова С.А. Анализ организации, нормирования и оплаты труда на предприятии: учеб. пособие для студентов спец. 080502 "экономика и управление на предприятии (рыб. отрасли)/ КамчатГТУ, Кафедра экономики и управления.- Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2008.-118с.- (53 экз).

7.2 Дополнительная литература

3. Аванесова Т.И. Анализ трудовых показателей: метод. указания к самост. работе для студентов экон. спец. оч. и заоч. форм обучения/ КамчатГТУ, Кафедра экономики и управления:/ Аванесова Т.И.- Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2 006.-16с.- (188 экз)
4. Адамчук В.В. Экономика и социология труда: учеб. пособие / В.В. Адамчук и др.- М.: ЮНИТИ, 2000.- 407 с. 18 экз.
5. Крылов Э.И. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда: учеб. пособие:/ Э.И. Крылов, В.М. Власова, И.В. Журавкова.- М.: Финансы и статистика, 2 006.-272с.- (9 экз).
6. Попова С.А. Анализ организации, нормирования и оплаты труда на предприятии: учеб. пособие для студентов спец. 080502 "экономика и управление на предприятии (рыб. отрасли)/ КамчатГТУ, Кафедра экономики и управления.- Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2008.-118с.- (53 экз)

7.3 Методические указания

Шуликов А.О. Разработка системы оплаты труда. Программа курса и методические указания к изучению дисциплины для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриат) направленность (профиль): «Менеджмент организаций» - Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2019. - 23 с.

8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Библиотека Либертариума - Ъйр://^^№.НЪег1;апит.т/НЪгагу/
2. Аналитическая библиотека по современной России. Аналитическая лаборатория ВЕДИ - Ъйр://^^.уеё1.ги/888.Ыт1
3. Аналитическая библиотека по современной России. Национальная электронная библиотека - Ъйр://^№^.пе1.т/апа1уЫос/8Уоёка. Ыт1
4. Всем, кто учится: обзоры сайтов, учебники по экономике и управлению - Ъйр://^^.а11еп§.ги

5. Сайт "Корпоративный менеджмент". Новости, публикации, Библиотека управления
Бйр://^^№.сйп.ги
6. Федеральный образовательный портал "Экономика, Социология, Менеджмент"
Бйр://^^.ес8остап.ейи.ги
7. Эффективные управленческие решения - [Бйр://^^.ирге8Йеп1а.ги/](http://^^.ирге8Йеп1а.ги/).

9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным (наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная работа студентов, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации (зачет).

Лекции посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; теоретическим основам принятия управленческих решений, организации их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций студентам следует подготовить конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины; проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные методики, модели, методы и инструменты разработки, принятия, оптимизации управленческих решений рассматриваются на практических занятиях.

Целью проведения практических (семинарских) занятий является закрепление знаний студентов, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся, в том числе, в форме семинаров; на них обсуждаются вопросы по теме, разбираются конкретные ситуации из практики российского государственного и муниципального управления, проводится тестирование, обсуждаются доклады, проводятся опросы, также предусмотрено выполнение практических заданий. Для подготовки к занятиям семинарского типа студенты выполняют проработку рабочей программы, ориентируясь на вопросы для обсуждения, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы.

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

1. Лекция:

- проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотрудничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;

- лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств

обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

2. Семинар:

- тематический семинар - этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание - выделить существенные стороны темы. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой

проблемы.

- проблемный семинар - перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем.

3. Игровые методы обучения:

- анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема, с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия решений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообщается единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

10 Курсовой проект (работа)

Выполнение курсового проекта (работы) не предусмотрено учебным планом.

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем

11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса

- электронные образовательные ресурсы;
- использование слайд-презентаций;
- интерактивное общение с обучающимися и консультирование посредством электронной почты.

11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса

При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:

- текстовый редактор Microsoft Word;
- пакет Microsoft Office;
- электронные таблицы Microsoft Excel;
- презентационный редактор Microsoft PowerPoint.

11.3 Перечень информационно-справочных систем

- справочно-правовая система Консультант-плюс byru.sopziyat.gi/opnpe
- справочно-правовая система Гарант byru.aagan1.gi/opnpe

12 Материально-техническое обеспечение дисциплины

- для проведения занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, № 7-405 с комплектом учебной мебели на 36 посадочных места;

- для самостоятельной работы обучающихся - учебная аудитория № 305, оборудованная 5 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационнообразовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 29 посадочных места; учебная аудитория № 517, оборудованная 8 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 12 посадочных места;

- доска аудиторная;
- презентации в PowerPoint по темам курса «Разработка системы оплаты труда»;

- мультимедийное оборудование (ноутбук, проектор).