

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЕЛЕЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. И.А. БУНИНА»**

ИНСТИТУТ ПРАВА И ЭКОНОМИКИ

**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И
МЕНЕДЖМЕНТА ИМ. Н.Г. НЕЧАЕВА**

Т.А. КОСТЕНЬКОВА

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ЕЛЕЦ – 2018

УДК 331
ББК 65.24
К 72

*Печатается по решению редакционно-издательского совета
Елецкого государственного университета им. И.А. Бунина
от 29.01.2018, протокол № 1*

Рецензент:

*Есина Ю.Л., кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой бухгалтерского учета и аудита
ФГБОУ ВО «Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина»*

Костенькова Т.А.

К 72 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-методическое пособие. – Елец: Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина, 2018. – 37 с.

В учебном пособии в структурированной форме представлен материал по основным темам учебной дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», что предусматривает возможность применения активных методов обучения и развития профессиональных компетенций. В каждой теме представлены основные понятия, контрольные вопросы, темы рефератов, тестовые задания, задачи и список рекомендуемой литературы.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 Менеджмент и 38.03.03 Управление персоналом, а также для всех лиц, интересующихся вопросами мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

УДК 331
ББК 65.24

© Елецкий государственный
университет им. И.А. Бунина, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Тема 1. Механизм формирования мотивации..... ..	5
Тема 2. Классические теории мотивации.....	9
Тема 3. Механизм стимулирования персонала на основе тарифной системы.....	14
Тема 4. Материальное стимулирование персонала с использованием бестарифной системы.....	28
ДЕЛОВАЯ ИГРА «МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА».....	33
ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ)	35
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	37

ВВЕДЕНИЕ

В любой организации среди множества объектов управления решающая роль принадлежит персоналу, так как именно от его деятельности зависят результаты работы хозяйствующего субъекта. Наиболее значимым фактором, напрямую влияющим на потенциал сотрудников, является мотивация и стимулирование труда.

Цель дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» – формирование у обучающихся комплекса профессиональных компетенций в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности, основанных на знании современных методов воздействия на работников, теорий мотивации и оплаты труда, практики вознаграждения персонала.

Задачами изучения дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» являются:

- рассмотрение методологических подходов к построению современных систем мотивации и стимулирования труда;
- изучение классических и современных теорий мотивации, теоретических представлений о мотивации и стимулировании труда, структуре и механизмах мотивации и стимулирования;
- формирование базовых навыков практической работы в области трудовой мотивации, организации вознаграждения персонала, определения влияния системы мотивации и стимулирования труда на эффективность работы организации.

Цель учебно-методического пособия – систематизировать знания обучающихся по направлениям подготовки 38.03.03 Управление персоналом и 38.03.02 Менеджмент в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности путем изучения основных разделов дисциплины и решения практических заданий.

ТЕМА 1. МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИИ

Основные понятия:

трудовое поведение; потребность; интерес; мотив; стимул; стимулирование; мотивация; внутренняя мотивация; внешняя мотивация; ценностные ориентации; мотивационная установка.

Контрольные вопросы:

1. Что такое потребность? Какая связь между потребностью и интересом?
2. Какие существуют стадии мотивационного процесса?
3. Что такое внешняя и внутренняя мотивация? Приведите примеры.
4. Какие факторы внешней среды влияют на формирование мотивации работников?
5. Какие причины усложняют процесс мотивации работников?
6. Что такое механизм саморегулирования?
7. Какая зависимость между мотивом и стимулом?

Темы рефератов:

1. Истоки мотива и его ценностный характер.
2. Основные виды мотивов к труду.
3. Типы мотивации работников.
4. Внешняя и внутренняя мотивация.
5. Роль факторов социальной и экономической среды для формирования мотивов работников.
6. Саморегулирование и самомотивация личности.

Тесты

1. К внешней мотивации не относится:

- а) административная мотивация;
- б) экономическая мотивация;
- в) ролевая мотивация;
- г) статусная мотивация.

2. К внутренней мотивации относится:

- а) административная мотивация;
- б) экономическая мотивация;

- в) статусная мотивация;
- г) содержательная мотивация.

3. Укажите верное определение понятия «мотивация»:

- а) совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с определенным уровнем добросовестности;
- б) совокупность внутренних и внешних сил, побуждающих человека к деятельности;
- в) совокупность сил, придающих деятельности человека направленность;
- г) все ответы правильные.

4. Какая схема мотивационного процесса верная:

- а) возникновение потребностей – осуществление действий – получение вознаграждения;
- б) определение направления действий – поиск путей устранения потребностей – осуществление действий за получение вознаграждения;
- в) осуществление действий – получение вознаграждения – поиск путей устранения потребностей;
- г) нет правильного ответа.

5. Какие из перечисленных факторов усложняют мотивационный процесс:

- а) изменчивость мотивационного процесса;
- б) неочевидность мотивов;
- в) различное влияние мотивов на различных людей;
- г) все ответы правильные.

6. Если работники испытывают желание быть компетентными, уважаемыми и признаваемыми окружающими, то это выражение потребностей:

- а) физиологических;
- б) безопасности;
- в) самоутверждения и признания;
- г) принадлежности и причастности.

7. Если человек стремится к творческой работе, к полному использованию своих знаний и умений, то это выражение потребностей:

- а) самовыражения;
- б) самоутверждения;
- в) причастности;
- г) нет правильного ответа.

8. Укажите неверное утверждение по отношению к мотивации:

- а) потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии;
- б) одинаковые мотивы могут по-разному влиять на различных людей;
- в) мотивационный процесс не зависит от того, какие потребности инициируют его;
- г) мотивы невозможно «вычлени́ть» в явном виде.

9. При рассмотрении работника, как объекта мотивации, однозначно верным будет утверждение о том, что внешняя мотивация – это:

- а) процесс образования мотива под влиянием исключительно внешних факторов;
- б) мотивация, связанная с изменениями во внешнем окружении фирмы;
- в) внешние мотивы поведения работника;
- г) мотивация, опосредованная внешними для работника факторами.

10. В отличие от процесса мотивации, под стимулированием труда целесообразно рассматривать:

- а) процесс создания в человеке внутренних мотиваторов его трудовой деятельности;
- б) изменение комплекса внешних и внутренних мотиваторов, которое позволяет повысить эффективность трудовой деятельности;
- в) процесс создания внешних мотиваторов к результативной трудовой деятельности;
- г) процесс, в результате которого наиболее значимые для человека внутренние факторы мотивации подкрепляются внешними стимулами.

11. Потребность правильнее характеризовать как:

- а) один из мотивов деятельности;
- б) ощущение нужды;
- в) ощущение нужды в конкретном благе;
- г) ощущение нужды в конкретном благе вне зависимости от ситуации.

12. Процесс внешней мотивации чаще всего состоит в:

- а) создании мотиватора;
- б) предоставлении работнику готового мотива деятельности;
- в) изменении системы ценностей человека;
- г) максимизации положительных эмоций персонала.

13. Мотивация достижения направлена на то, чтобы:

- а) превратить положительные ожидания от возможного развития событий в реальность;
- б) стремиться доказать свою ценность и иметь высокий статус в обществе или коллективе;
- в) в отличие от мотивации избегания, следовать наиболее важным для человека ценностям;
- г) достичь таких результатов работы, которые не допустили бы появления санкций со стороны управляющих.

Литература:

1. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 192 с.
2. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можеева Т.П. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 249 с.
3. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 482 с.
4. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 492 с.
5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.А. Родионова, В.И. Доминьяк, Г. Жушман, М.А. Экземпляров; под ред. Е.А. Родионовой. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 279 с.
6. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 467 с.
7. Пряжников Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 365 с.
8. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 3-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 323 с.
9. Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А.А. Литвинюк [и др.]; под ред. А.А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 498 с.

ТЕМА 2. КЛАССИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Основные понятия:

мотиваторы; вовлеченность; мотивационный потенциал; содержательные теории мотивации; процессуальные теории мотивации; теория А. Маслоу; теория Ф. Герцберга; теория Д. Макклелланда; теория К. Альдерфера; личностные теории; теория В. Врума; теория Дж.С. Адамса; теория Д. Аткинсона; теория Л. Портера и Э. Лоулера; теория атрибуции.

Контрольные вопросы:

1. Как соотносятся потребности и интересы, мотивы и интересы?
2. Какие параметры могут влиять на вовлеченность?
3. Какая взаимосвязь между интересом, удовлетворенностью и вовлеченностью?
4. Какие вы знаете методы улучшения мотивации?
5. Почему надо учитывать индивидуальные особенности работника при построении мотивации?
6. Какие теории относятся к группе содержательных теорий мотивации? Какие у них недостатки?
7. Что объединяет теории А. Маслоу и Д. Макклелланда?
8. В чем заключается сущность теории Ф. Герцберга?
9. Чем похожи теории Д. Аткинсона и В. Врума? В чем их различия?
10. Какими параметрами характеризуется теория Л. Портера и Э. Лоулера?
11. Назовите общие характеристики процессуальных теорий мотивации.
12. В чем заключается сущность теории атрибуции?

Темы рефератов:

1. Мотивация лояльности.
2. Индивидуальная структура мотивации работника.
3. Мотивационный потенциал работников.
4. Методы улучшения мотивации и повышения эффективности деятельности.
5. Содержательные теории трудовой мотивации.
6. Личностные теории мотивации труда.

7. Процессуальные теории мотивации.
8. Современные теории трудовой мотивации.
9. Методы диагностики структуры мотивов к труду и типов трудовой мотивации работников.

Тесты

1. Какие существуют группы теорий мотивации:

- а) внешние и внутренние;
- б) содержательные и внешние;
- в) содержательные и процессуальные;
- г) процессуальные и внутренние.

2. Чья теория мотивации не относится к группе содержательных теорий:

- а) Маслоу;
- б) Макклелланда;
- в) Герцберга;
- г) Макгрегора.

3. Для того чтобы реализовать на практике положения теории ожидания в целях повышения эффективности мотиваций, необходимо:

а) до начала работы установить и объяснить работнику жесткую зависимость между достигнутыми им результатами и вознаграждением, а также формировать высокий, но реальный уровень ожидаемых результатов;

б) до начала работы установить и объяснить работнику жесткую зависимость между достигнутыми им результатами и вознаграждением;

в) формировать высокий, но реальный уровень ожидаемых результатов;

г) ни один из ответов не является верным.

4. Кто является автором основных теорий управления (теории X и теории Y):

- а) Маслоу;
- б) Макклелланд;
- в) Герцберг;
- г) Макгрегор.

5. Какое из утверждений не относится к теории управления X:

- а) человек не любит работать;
- б) следует избегать команд и приказаний;

- в) людей нужно принуждать к труду;
- г) человек хочет, чтобы им руководили, он избегает ответственности и не проявляет инициативы.

6. Какое из утверждений не относится к теории управления У:

- а) человек любит работу, самостоятельность и ответственность;
- б) контроль должен быть очень мягким и незаметным;
- в) следует избегать команд и приказаний;
- г) человек хочет, чтобы им руководили.

9. К какой теории мотивации относятся следующие предпосылки: «Если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит неудовлетворенная потребность; удовлетворенные потребности не мотивируют людей» ?

- а) теория Альдерфера;
- б) теория Маслоу;
- в) теория Макклелланда;
- г) теория Герцберга.

10. Укажите, в чем заключается вывод теории Портера – Лоулера, отличающийся коренным образом от выводов сторонников теории человеческих отношений:

- а) все потребности делятся на потребности высшего и низшего порядка;
- б) люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребностей;
- в) результативность труда порождает удовлетворенность;
- г) все ответы правильные.

11. К содержательным теориям мотивации относятся:

- а) теория ожидания, теория Макклелланда, теория справедливости;
- б) теория Маслоу, модель Портера-Лоулера, теория Герцберга;
- в) теория ожидания, теория справедливости, модель Портера-Лоулера;
- г) теория Маслоу, теория Макклелланда, теория Герцберга.

12. Укажите неверное утверждение:

- а) стимулы – это рычаги воздействия, вызывающие действия определенных мотивов;
- б) реакция человека на отдельные стимулы не поддается сознательному контролю;
- в) стимулы не имеют значения и смысла, если люди не реагируют на них;
- г) нет правильного ответа.

13. Теория мотивации, основанная на том, как человек воспринимает соотношение его нормы затрат с нормой затрат других людей, - это:

- а) теория равенства;
- б) теория постановки целей;
- в) теория ожидания;
- г) теория Макклелланда.

14. Теория, утверждающая, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей:

- а) теория равенства;
- б) теория партисипативного управления;
- в) теория постановки целей;
- г) теория ожидания.

15. Традиционные теории мотивации труда характеризует:

- а) направленность в процессе формирования мотивации на учет всего комплекса мотивов;
- б) необходимость применения равных условий материальной мотивации ко всем работникам;
- в) разделение работников на группы, к которым должны применяться разные формы мотивации;
- г) обращение внимания на иерархию человеческих потребностей, в соответствии с которой проводятся мотивационные мероприятия.

16. В какой теории мотивации значительное внимание уделено изучению различий между мотивами достижения (приближения) и мотивами избегания:

- а) в теории иерархии потребностей Маслоу;
- б) в трехфакторной теории Макклелланда;
- в) в теории Портера-Лоулера;
- г) в теории ожиданий Врума.

17. «Гигиенические факторы» в теории Герцберга в отличие от «мотиваторов»:

- а) вызывают у человека чувство неудовлетворенности, но не могут вызвать чувства удовлетворенности;
- б) вызывают у человека чувство удовлетворенности, но не могут вызвать чувства неудовлетворенности;
- в) связаны с направленностью человека на соблюдение правил личной гигиены;
- г) связаны с направленностью человека на соблюдение правил внутреннего распорядка в организации.

18. Одной из зависимостей, являющейся результатом исследований в области подкрепления внутренней мотивации внешней, является следующая:

а) если позволяют физиологические ограничения, человек будет стремиться к реализации им своих интересов и выбирать в первую очередь наиболее ценные из них;

б) длительный процесс внешнего подкрепления всегда усиливает внутреннюю мотивацию;

в) если оценка выполнения задания осуществляется извне, то при одинаковой интринсивной мотивации, человек стремится выбирать более легкие задания;

г) краткосрочное внешнее подкрепление, о котором известно заранее, как правило, в значительной мере увеличивает внутреннюю мотивацию и повышает качество результата.

Литература:

1. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 482 с.

2. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 492 с.

3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.А. Родионова, В.И. Доминяк, Г. Жушман, М.А. Экземпляров; под ред. Е.А. Родионовой. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 279 с.

4. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 467 с.

5. Пряжников Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 365 с.

6. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 3-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 323 с.

7. Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А.А. Литвинюк [и др.]; под ред. А.А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 498 с.

ТЕМА 3. МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ТАРИФНОЙ СИСТЕМЫ

Основные понятия:

материальное стимулирование; заработная плата; фонд оплаты труда; тарифная система; тарифная сетка; тарифная ставка; тарифные разряды; схема должностных окладов; сдельная форма оплаты труда; повременная форма оплаты труда; прямая сдельная система оплаты труда; сдельно-премиальная система оплаты труда; сдельно-прогрессивная система оплаты труда; косвенно-сдельная система оплаты труда; аккордная система оплаты труда; коллективная сдельная оплата труда; простая повременная система оплаты труда; повременно-премиальная система оплаты труда.

Контрольные вопросы:

1. Что такое материальное стимулирование персонала? В каких формах оно применяется на практике?
2. В чем заключается сущность заработной платы? Какие функции выполняет заработная плата?
3. Перечислите принципы организации оплаты труда.
4. Что входит в состав фонда заработной платы?
5. Какие элементы образуют тарифную систему?
6. Что такое тарифно-квалификационные справочники? Для чего они применяются?
7. Как определяются тарифные коэффициенты?
8. Перечислите основные характеристики тарифной сетки.
9. Что такое схема должностных окладов?
10. Раскройте сущность понятия «тарификация работ».
11. Что такое сдельная форма оплаты труда? В каких случаях она применяется?
12. Какие системы входят в состав сдельной формы оплаты труда?
13. Как рассчитывается прямая сдельная расценка?
14. Чем характеризуется сдельно-прогрессивная система оплаты труда?
15. Для какой категории персонала применяется косвенная сдельная система оплаты труда? В чем ее особенности?
16. Что такое аккордная система оплаты труда? Где она используется?

17. Как определяется бригадная расценка при коллективной сдельной оплате труда?

18. Какие существуют разновидности повременной формы оплаты труда?

19. Что входит в состав коллективного заработка при повременной бригадной оплате труда?

20. Каков алгоритм распределения коллективного заработка?

Темы рефератов:

1. Принципы и требования разработки системы стимулирования труда работников организации.

2. Материальное стимулирование: слагаемые денежного вознаграждения.

3. Материальные нефинансовые стимулы.

4. Формирование постоянной части денежного вознаграждения персонала.

5. Формирование переменной части денежного вознаграждения персонала.

6. Условия применения сдельной и повременной форм оплаты труда.

Тесты

1. Заработная плата каждого работника зависит от:

- а) его квалификации;
- б) количества и качества затраченного труда;
- в) всех перечисленных выше факторов.

2. Сборники квалификационных характеристик профессий и должностей работников, сгруппированных по производствам и видам работ, называются:

- а) тарифными справочниками;
- б) квалификационными справочниками;
- в) тарифно-квалификационными справочниками.

3. Фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени называется:

- а) тарифный коэффициент;
- б) тарифная ставка;
- в) тарифный разряд.

4. Тарифный коэффициент каждого разряда тарифной сетки определяется:

- а) путем деления тарифной ставки этого разряда на тарифную ставку первого разряда;
- б) путем умножения тарифной ставки этого разряда на тарифную ставку первого разряда;
- в) путем деления тарифной ставки этого разряда на тарифную ставку предыдущего разряда.

5. Стимулирующая функция заработной платы предполагает:

- а) реализацию принципа социальной справедливости;
- б) обеспечение возможности воспроизводства рабочей силы;
- в) повышение заинтересованности в развитии производства.

6. Тарифная сетка – это:

- а) шкала тарифных коэффициентов;
- б) таблица, объединяющая шкалу тарифных ставок и соответствующую ей шкалу тарифных коэффициентов;
- в) таблица, объединяющая шкалу тарифных коэффициентов и соответствующую ей шкалу тарифных коэффициентов.

7. Какие существуют формы оплаты труда:

- а) повременная и аккордная;
- б) сдельная и повременно-премиальная;
- в) сдельная и повременная.

8. Кому предоставлено право выбора форм оплаты труда на предприятии:

- а) работникам;
- б) работодателю;
- в) собственнику предприятия.

9. Для какой категории персонала не применяются повременная форма оплаты труда:

- а) служащих;
- б) рабочих вспомогательной цехов;
- в) рабочих основных цехов.

10. Система оплаты труда, при которой работнику дополнительно к заработной плате из расчета сдельных расценок начисляется премия за выполнение условий и показателей премирования, называется:

- а) сдельно-прогрессивной;
- б) аккордной;
- в) сдельно-премиальной.
- г) аккордной.

11. Система оплаты труда, при которой выработка рабочего в пределах установленной нормы оплачивается по основным неизменным расценкам, а выработка сверх нормы – по повышенным расценкам, называется:

- а) сдельно-прогрессивной;
- б) повременно-премиальной;
- в) сдельно-премиальной.

12. Какая система оплаты труда может успешно применяться в случае, если важнее всего обеспечить наращивание выпуска продукции:

- а) сдельно-прогрессивная;
- б) повременно-премиальная;
- в) сдельно-премиальная.

13. При аккордной системе оплаты труда конкретные суммы заработка каждого работника определяются исходя:

- а) из оценки аккордного задания;
- б) из стажа работы по специальности;
- в) из количества и качества затраченного труда.

14. В случае использования аккордно-премиальной системы оплаты труда заработная плата распределяется между членами трудового коллектива с использованием:

- а) коэффициента квалификационного уровня;
- б) коэффициента трудового участия;
- в) коэффициента квалификационного участия.

15. Для какой категории персонала чаще всего применяется косвенно-сдельная система оплаты труда:

- а) основных рабочих;
- б) специалистов;
- в) вспомогательных рабочих.

16. Прямая сдельная расценка определяется путем:

- а) умножения дневной тарифной ставки на сменную норму выработки;
- б) умножения часовой тарифной ставки на сменную норму выработки;
- в) умножения часовой тарифной ставки на норму времени на единицу продукции.

17. Заработная плата при прямой повременной системе оплаты труда определяется путем:

- а) умножения тарифной ставки первого разряда на норму времени;

б) умножения фактически отработанного времени на норму времени;

в) умножения фактически отработанного времени на тарифную ставку.

18. Показатели премирования, при невыполнении которых премия не выплачивается, являются:

а) качественными;

б) основными;

в) дополнительными.

19. Условием предпочтения повременной оплаты труда в сравнении со сдельной является:

а) низкая вероятность простоя по вине администрации;

б) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;

в) взаимосвязанность технологических операций отдельных работников;

г) потребность в увеличении объёмов деятельности.

20. Лучший эффект от применения сдельной оплаты труда в сравнении с повременной проявляется, если:

а) производство организовано на базе конвейерной сборки;

б) присутствует низкая вероятность простоя по вине администрации;

в) определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно, или вообще невозможно;

г) работник обладает высокой потребностью в стабильности своего положения.

21. Отличительными особенностями стандартной системы тарифных ставок, относительно системы грейдов является то, что в первой (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

а) имеется пересечение диапазонов ставок между грейдами;

б) отсутствуют пересечения диапазонов ставок между грейдами;

в) тарифные ставки дифференцируются по иерархии ценности работ для организации;

г) базой для определения уровня зарплаты в рамках ставки является размер оплаты по первому разряду.

22. Грейдирование – это процесс, для которого характерно:

а) определение различий в оплате труда между отдельными должностями исходя из применения к базовой ставке соответствующих межразрядных коэффициентов;

б) наличие дифференциации оплаты труда исходя из ценности рабочих мест для организации;

в) наличие дифференциации в оплате труда, целью которой в том числе является недопущение пересечения ставок заработной платы в рамках смежных грейдов;

г) определение различий в должностях сотрудников по требованиям к квалификации сотрудников.

23. Что не является требованием к определению диапазона оплаты труда в рамках грейда:

а) вилки ставок оплаты труда должны учитывать только дифференциацию окладов, но не включать в себя совокупность доплат и надбавок;

б) диапазоны оплаты труда в смежных грейдах должны пересекаться;

в) оплата труда в рамках грейда привязывается к рыночным ставкам оплаты труда;

г) вилка ставок заработной платы устанавливается для грейда в целом, а не для отдельной должности.

24. Фонд формирования переменной части оплаты труда предприятия достаточно скуден, присутствует достаточно высокая степень неопределенности на рынке (стагнирующие кризисные явления), оценить качество произведенных работниками услуг можно в течение месяца. В этой ситуации, при прочих равных условиях наиболее рациональным будет распределение переменной части оплаты труда в виде:

а) ежемесячных премий за достигнутые результаты;

б) годового бонуса по результатам работы предприятия (подразделения) или сотрудника;

в) квартального бонуса за достигнутые результаты;

г) перевод работников на повременную систему оплаты, что позволит значительно увеличить уровень оплаты труда.

25. Для работников, обслуживающих производственное оборудование нецелесообразно применять:

а) косвенно-сдельную оплату труда;

б) смешанную оплату труда;

в) прямую сдельную оплату труда;

г) повременно-премиальную оплату труда.

26. Сдельно-прогрессивная система оплаты труда обычно применяется в тех случаях, если:

а) требуется простимулировать труд обслуживающего персонала;

б) четкое нормирование объемов труда затруднено;

- в) предприятием получен срочный заказ;
- г) нужно ввести элементы сдельной оплаты в рамках повременной системы оплаты труда.

27. Ограничением на использование рыночного механизма определения тарифных ставок и окладов в организации не является:

- а) дефицит кадров на рынке труда;
- б) специфичность труда сотрудников;
- в) снижение спроса на рынке товаров и снижение объемов продаж;
- г) наличие барьеров в получении информации о рыночных ставках заработной платы.

28. Что из перечисленного противоречит стандартным принципам формирования переменной части оплаты труда:

- а) выплата вознаграждений при соблюдении заранее договоренных условий не может быть задержана в целях выяснения уровня качества оказанной услуги, которое проявляется только в длительном периоде;
- б) необходимо стремиться к полному отказу от постоянной части оплаты труда и заменять ее на переменную;
- в) размер переменной части оплаты труда должен быть непосредственно связанным с результатами труда;
- г) размеры переменных выплат (премий, бонусов) должны быть существенными для работника, т.е. выше порога его реакции на изменение уровня оплаты труда.

29. Эффективность как показатель оценки системы стимулирования труда представляет собой:

- а) сопоставление достигнутых работниками результатов и потерь (расходов), понесенных для их получения;
- б) результат трудового процесса работников или работника в виде количества произведенной продукции, качества оказанных услуг и пр.;
- в) показатель обратный производительности;
- г) показатель использования трудовых ресурсов при котором в краткосрочном периоде максимизируется результат труда.

30. Отправной точкой формирования системы стимулирования и мотивации труда является:

- а) определение показателей оценки труда;
- б) распределение функций и задач между подразделениями;
- в) осознание целей создания системы;
- г) формирование общих рамок системы стимулирования.

Задачи:

1. Рассчитать средний тарифный коэффициент рабочих механического цеха. В цехе работает 48 чел., из которых 2 разряд имеют 12 рабочих, 3 разряд – 11, 4 разряд – 15, 5 разряд – 10 рабочих. Для расчета использовать следующую тарифную сетку:

Тарифный разряд	1	2	3	4	5	6
Тарифный коэффициент	1,000	1,088	1,204	1,350	1,531	1,800
Часовая тарифная ставка, руб.	14,55	14,95	15,47	16,14	17,00	18,18

2. Суммарная трудоемкость работ, выполняемых в течение месяца бригадой в 20 чел., составляет 3000 н/ч. При этом 700 н/ч приходится на работы 2 разряда; 750 н/ч – на работы 3 разряда; 910 н/ч – на работы 4 разряда и 640 н/ч – на работы 5 разряда. Рассчитать средний тарифный коэффициент работ, выполняемых бригадой. Для расчета использовать тарифную сетку, представленную в задаче № 1.

3. Рассчитать среднюю тарифную ставку 45 рабочих участка, из которых 8 чел. имеют 2 разряд; 11 чел. – 3 разряд; 13 чел. – 4 разряд и 13 чел. – 5 разряд. Для расчета использовать тарифную сетку, представленную в задаче № 1.

4. Рассчитать среднюю тарифную ставку работ, выполняемых на участке станков с программным управлением, если трудоемкость всех работ составляет 14600 н/ч, из которых 4650 н/ч тарифицируются по 3 разряду; 7000 н/ч – по 4 разряду и 2950 н/ч – по 5 разряду. Для расчета использовать тарифную сетку, представленную в задаче № 1.

5. Трудоемкость годовой программы выпуска изделий бригадой сборщиков составляет 34600 н/ч, в том числе 35% из них тарифицируется 3 разрядом, 40% – 4 разрядом и 25% – 5 разрядом. Рассчитать средний тарифный коэффициент работ, средний тарифный разряд и среднюю тарифную ставку. Для расчета использовать тарифную сетку, представленную в задаче № 1.

6. В механическом цехе работают 100 рабочих, имеющие следующие квалификационные разряды: 3 разряд – 24 чел., 4 разряд – 41 чел., 5 разряд – 17 чел., 6 разряд – 18 чел. Рассчитать средний тарифный коэффициент, средний тарифный разряд и среднюю тарифную ставку. Определить тарифный фонд заработной платы рабочих за ме-

сяц 22 рабочих дня. Для расчета использовать тарифную сетку, представленную в задаче № 1.

7. Определить средний тарифный коэффициент, если средняя часовая тарифная ставка по действующей на предприятии тарифной сетке составляет 358,5 руб., а тарифная ставка первого разряда – 75 руб.

8. Определить среднюю тарифную ставку, если средний тарифный коэффициент группы рабочих равен 2,6, а тарифная ставка первого разряда составляет 90 руб.

9. Иванову установлена повременная (почасовая) оплата труда. Часовая тарифная ставка – 95 руб. Петрову установлена повременная (поденная) оплата труда. Дневная тарифная ставка – 750 руб. Сидорову установлен должностной оклад – 15000 руб. в месяц. Иванов отработал в апреле 160 часов. Петров отработал в апреле 15 полных дней и 4 часа. Сидоров отработал в апреле 14 полных дней и 3 часа. Нормальная продолжительность рабочего дня – 8 часов. В апреле по норме 160 рабочих часов. Рассчитать заработную плату каждого работника за апрель.

10. Токарь 5 разряда за месяц изготовил 485 единиц продукции А и 250 единиц продукции Б. Токарю установлена сдельно-прогрессивная система оплаты труда. Выполненные работы отнесены к 5 разряду тарифной сетки и за них установлены следующие расценки: по продукции А – 24 руб., по продукции Б – 15 руб. На продукцию, выработанную сверх нормы, установлены повышенные расценки: по продукции А – 28 руб. сверх 420 единиц; по продукции Б – 18 руб. сверх 195 единиц. За выполнение норм выработки установлена премия в размере 30% сдельного заработка. Рассчитать заработную плату токаря.

11. Рабочему 4 разряда установлена дневная норма выработки 120 деталей. Сложность – работа 4-го разряда. Фактически он ежедневно изготавливает 125 деталей. Месячный фонд рабочего времени 160 час. Отработано 20 дней. Часовая тарифная ставка по 4 разряду 68 руб. 70 коп. Определить сдельную расценку, сдельную заработную плату за месяц и уровень выполнения норм.

12. Определить месячную заработную плату рабочего при сдельно-премиальной системе оплаты труда, если норма времени составляет 0,9 часа, сдельная расценка 55 руб. 40 коп., изготовлено за месяц 240 деталей. За выполнение нормы выработки установлена премия в размере 20% сдельного заработка, а за каждый процент перевыполнения – в размере 1,5% сдельного заработка. Фактически отработан 21 день, продолжительность рабочего дня 8 часов.

13. Рабочий 3 разряда, занятый погрузкой, выгрузкой и транспортировкой продукции, обслуживает три рабочих места станочников и находится на косвенной сдельной системе оплаты труда. Часовая тарифная ставка вспомогательного рабочего 3 разряда 62 руб. 80 коп. Сменная норма выработки и фактическая выработка на обслуживаемых рабочих местах представлены в таблице:

Таб. № обслуживаемого рабочего	Сменная норма выработки, шт.	Фактическая выработка, шт.
1201	200	250
1202	400	400
1203	100	130

Определить косвенные сдельные расценки по обслуживаемым объектам и сменный сдельный заработок вспомогательного рабочего.

14. Определить основной месячный заработок рабочего по индивидуальной сдельно-прогрессивной системе оплаты труда. По действующему на предприятии положению предусмотрено увеличение расценок на продукцию, выработанную сверх исходной базы при ее перевыполнении до 10% – в 1,5 раза, а свыше 10% – в 2 раза. За исходную базу принято 100%-ое выполнение норм выработки. Исходные данные: объем производства за месяц – 900 шт.; норма времени на одну деталь – 18 мин.; разряд работ – 3; процент выполнения норм – 120%; часовая тарифная ставка первого разряда – 100 руб.; тарифный коэффициент 3 разряда – 1,20.

15. Рабочий, труд которого оплачивается по сдельно-премиальной системе, изготавливает деталь, на которую установлена норма времени 0,12 час; разряд работы четвертый; часовая тарифная ставка 4 разряда 60,14 руб.; в месяце 22 рабочих дня. Фактически изготовлено и сдано ОТК с первого предъявления 1520 деталей; за выполнение установленной нормы выработки выплачивается премия в

размере 10% от сдельной оплаты, за каждый процент перевыполнения – по 1,5% сдельного заработка, но не более 20%; за сдачу продукции ОТК с первого предъявления выплачивается премия в размере 10% сдельного заработка. Рассчитать месячную заработную плату рабочего.

16. Определить месячную заработную плату токаря 3 разряда при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда. Часовая тарифная ставка 3 разряда – 55 руб. Режим работы – 22 рабочих дня в месяце. Продолжительность смены – 8 часов. Фактически токарь отработал 22 рабочих дня в месяце. Сменная норма выработки – 60 изделий. Фактически изготовлено за месяц 1660 изделий.

Шкала повышения расценок:

Выполнение нормы выработки	Коэффициент повышения расценок
Свыше 100% до 107%	1,07
Свыше 107% до 115%	1,15
Свыше 115% до 124%	1,25
Свыше 124% до 140%	1,5
Свыше 140%	2,0

17. Специализированная бригада в составе 5 человек работает на единый наряд по сдельной форме оплаты труда. Всего бригаде начислено 77450 руб. Двое рабочих имеют 4 разряд и трое – 5. Часовая тарифная ставка 4 разряда – 60,14 руб., 5 разряда – 70 руб. Один рабочий 4 разряда болел и отработал 18 дней. Один рабочий 5 разряда был в отпуске и отработал 12 дней. В месяце 23 рабочих дня. Бригадир, рабочий 5 разряда, получает доплату за руководство бригадой в размере 5% от тарифной заработной платы. Всем рабочим 5 разряда установлены надбавки за профессиональное мастерство в размере 15% от тарифной заработной платы. Определить заработную плату каждого члена бригады с учетом отработанного времени и разрядов.

18. Бригада слесарей состоит из четырех рабочих: двое 3 разряда, один 4 разряда и один (бригадир) 5 разряда. Норма времени – 8 часов на единицу изделия. За месяц (20 рабочих дней) бригада изготовила 30 изделий. В течение месяца: один рабочий 3 разряда болел четыре дня; рабочий 4 разряда отсутствовал 0,5 смены по уважительной причине. Часовые тарифные ставки: 3 разряд – 60 руб., 4 разряд – 80 руб., 5 разряд – 95 руб. Рассчитать заработную плату каждого члена бригады с использованием коэффициента трудового участия, приняв сле-

дующие его значения: рабочему 3 разряда (болевшему) – 1,1; второму рабочему 3 разряда – 1,2; рабочему 4 разряда – 1,1; бригадиру (рабочему 5 разряда) – 1,25.

19. Определить сдельные расценки и заработок рабочего за месяц за выполнение операций по обработке деталей В1, В2, В3 при следующих исходных данных:

Показатели	Обрабатываемые детали		
	В1	В2	В3
Разряд работы	5	6	4
Разрядный (тарифный) коэффициент), К	5,5	6,6	4,4
Штучная норма времени, мин.	10	6	9
Подготовительно-заключительное время, мин.	45	85	45
Размер производственной (обработочной) партии, шт.	130	150	100
Фактически изготовлено за месяц, шт.	65	85	75

Месячная тарифная ставка первого разряда – 5000 руб. В месяце 20 рабочих дней. Продолжительность рабочего дня – 8 час.

20. Определить расценки и заработок рабочего по сдельно-премиальной системе за выполнение операций по обработке деталей С1, С2, С3 при следующих данных:

Показатели	Обрабатываемые детали		
	С1	С2	С3
Разряд работы	5	3	4
Часовая тарифная ставка, руб.	68	47	55
Норма выработки в смену, шт.	60	50	90
Фактически изготовлено, шт.	190	150	180

Премия за выполненную работу составила 15% сдельного заработка.

21. Бригада рабочих в отчетном месяце выполнила штукатурные работы в объеме 1900 м² при задании 1500 м². Все члены бригады отработали по 160 часов в нормальных условиях труда без доплат и надбавок к тарифным ставкам.

Сведения о бригаде:

Ф.И.О.	Часовая тарифная ставка, руб.	КТУ	Разряд
Алтухов П.Р.	95	1,0	5
Быков А.П.	75	0,8	4
Воронов К.А.	63	1,2	3

Согласно Положению о премировании бригаде установлены следующие премии в процентах от ФОТ по тарифным ставкам:

- 40%;

- в размере процента перевыполнения плана.

Определить заработную плату каждого члена бригады за месяц.

22. Бригада рабочих из 4 человек выполняет сборку изделий. Норма времени – 15 ч/шт. Бригада собрала за месяц (22 рабочих дня) 35 изделий.

Показатели	Значения показателей			
	6	5	4	3
Разряд рабочих	6	5	4	3
Фактически отработано дней в месяце	22	22	19	21
Часовая тарифная ставка, руб.	35	28	25	20

Определить расценку за единицу работы и заработок каждого члена бригады.

23. Вспомогательный рабочий обслуживает двух основных рабочих, его дневная тарифная ставка – 390 руб. Сменное задание первого основного рабочего – 50 изделий, второго – 100 изделий за 8-часовую смену. За месяц (22 смены) первый рабочий изготовил 1400 изделий, второй – 2200 изделий. При условии выполнения задания каждым из обслуживаемых рабочих вспомогательному рабочему начисляется премия в размере 25% косвенного сдельного заработка.

Рассчитать косвенные сдельные расценки, косвенный сдельный заработок вспомогательного рабочего. Проверить выполнение задания обслуживаемыми рабочими, а при его выполнении – начислить премию и определить общий заработок вспомогательного рабочего за месяц.

24. Бригада строителей в составе 3 человек выполнила ремонтные работы, вознаграждение за которые согласно аккордному заданию и смете составляет 37 000 руб. Имеются следующие данные о работниках:

№	ФИО	Разряд	Часовая тарифная ставка, руб.	Отработано времени, час.	КТУ
1	Светлов	5	40	166	1,2
2	Дятлов	4	36	170	1,0
3	Топорков	4	34	160	0,9

Рассчитать заработную плату каждого работника.

Литература:

1. Горелов Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 412 с.

2. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 482 с.

3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.А. Родионова, В.И. Доминяк, Г. Жушман, М.А. Экземпляров; под ред. Е.А. Родионовой. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 279 с.

4. Оплата труда персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ ред. О.А. Лапшовой. - М.: Издательство Юрайт, 2016. – 308 с.

5. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 3-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 323 с.

ТЕМА 4. МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ БЕСТАРИФНОЙ СИСТЕМЫ

Основные понятия:

условия применения бестарифной системы оплаты труда; признаки бестарифных систем оплаты труда; коллективные бестарифные системы оплаты труда; коэффициент квалификационного уровня; коэффициент трудовой стоимости; индивидуальные бестарифные системы оплаты труда; система «плавающих» окладов; дилерская система; ставка трудового вознаграждения; комиссионная система оплаты труда; система «оценки заслуг».

Контрольные вопросы:

1. Перечислите общие характеристики коллективных бестарифных систем оплаты труда.
2. Для каких категорий персонала можно применять бестарифные системы оплаты труда?
3. Какие варианты коллективных бестарифных систем оплаты труда чаще всего используется на практике? Дайте им характеристику.
4. Дайте характеристику индивидуальным бестарифным системам оплаты труда.
5. Как избежать субъективного характера в индивидуальной дифференциации условий оплаты труда при использовании бестарифных систем?

Темы рефератов:

1. Коллективные бестарифные системы оплаты труда: характеристика и особенности применения.
2. Индивидуальные бестарифные системы оплаты труда: характеристика и особенности применения.
3. Зарубежный опыт использования бестарифных систем оплаты труда.
4. Российская практика применения бестарифных систем оплаты труда.
5. Сравнительная характеристика тарифной и бестарифной систем оплаты труда.

Тесты

1. Какой из признаков не относится к бестарифному варианту организации заработной платы:

а) постоянная оценка заслуг работника в его трудовом коллективе, выражающаяся в установлении при каждом начислении заработной платы КТУ;

б) тесная связь и полная зависимость уровня оплаты труда работника от величины фонда заработной платы, начисленной по коллективным результатам труда;

в) постоянная величина заработной платы работника каждый месяц.

2. От какого фактора не зависит доля работника в фонде заработной платы при коллективной бестарифной системе оплаты труда:

а) количество отработанного работником рабочего времени;

б) количество работников в коллективе;

в) зависит от всех перечисленных выше факторов.

3. Какое условие является наиболее важным при определении возможности применения бестарифной системы оплаты труда в трудовом коллективе:

а) наличие высококвалифицированных специалистов;

б) трудовой коллектив несет полностью ответственность за результаты своей работы;

в) наличие в трудовом коллективе работников с большим стажем работы.

4. При бестарифной системе оплаты труда коэффициент квалификационного уровня работника рассчитывается как:

а) произведение заработной платы работника за продолжительный период, предшествующий введению бестарифной системы оплаты труда, и средней заработной платы работника с самым низким уровнем оплаты за тот же период;

б) отношение средней заработной платы работника с самым низким уровнем оплаты и средней заработной платы работника за продолжительный период, предшествующий введению бестарифной системы оплаты труда;

в) отношение средней заработной платы работника за продолжительный период, предшествующий введению бестарифной системы оплаты труда, и средней заработной платы работника с самым низким уровнем оплаты за тот же период.

5. На основе какого показателя происходит корректировка оценки долевого участия работника в общих результатах труда подразделения при коллективной бестарифной системе оплаты труда:

- а) коэффициента квалификационного уровня;
- б) коэффициента трудового участия;
- в) коэффициента квалификационного участия.

6. Какой из факторов не относится к повышающим при определении коэффициента трудового участия в коллективной бестарифной системе оплаты труда:

- а) повышение доли брака в произведенной продукции;
- б) экономия материалов;
- в) освоение работ по смежным профессиям.

7. Какой из факторов не относится к понижающим при определении коэффициента трудового участия в коллективной бестарифной системе оплаты труда:

- а) снижение индивидуальной производительности труда;
- б) экономия материалов;
- в) уклонение от выполнения срочных заданий.

8. Для повышения объективности в индивидуальной дифференциации условий оплаты труда работников при бестарифной системе оплаты труда необходимо:

- а) повышать квалификационный уровень работников;
- б) проводить регулярную аттестацию работников;
- в) проводить работу с кадровым резервом.

Задачи:

1. Бригада заработала за месяц фонд заработной платы в сумме 62180 руб. Определить заработную плату каждого члена бригады по бестарифной системе оплаты труда при следующих условиях:

ФИО	Фактически отработано, час	Коэффициент квалификационного уровня	КТУ
Иванов П.Р.	168	3,0	1,0
Петров Р.Л.	150	2,0	0,8
Федоров О.Д.	110	1,0	1,2

2. Отделу из четырех человек начислен месячный фонд заработной платы в размере 220000 руб. Работникам по результатам работы в прошедшем квартале установлены следующие значения коэффициентов трудовой стоимости (КТС): Морозов – 4,4; Меркулов – 3,8; Саве-

льев – 2,8; Сидоров – 4,9. Отработанное время за месяц: Морозов – 86 часов, Меркулов – 156 часов, Савельев – 122 часа, Сидоров – 168 часов. Определить заработок каждого члена бригады с учетом КТС.

3. По действующему в организации положению об оплате труда заработная плата специалистов отдела сбыта растет на 0,25% за каждый процент увеличения объема отгрузки готовой продукции. В сентябре было отгружено продукции на 18% больше, чем в августе. Определить заработок руководителя группы, если его оклад в августе составлял 15500 руб.

4. Заработная плата специалистов производственно-диспетчерского отдела растет на 1,1% за каждый процент роста производительности труда основных производственных рабочих. За текущий месяц производительность труда увеличилась на 9%. Определить заработок специалиста отдела за текущий месяц, если в прошедшем месяце он составлял 13300 руб.

5. Определить месячную заработную плату мастера участка по бестарифной системе оплаты труда. Цеху выделен месячный фонд оплаты труда в размере 625800 руб. Суммарная величина коэффициентов трудовой стоимости (КТС) работников цеха составила 22321,2. КТС мастера участка – 588,5.

6. На предприятии применяется бестарифная система оплаты труда на основе коэффициентов трудовой стоимости (КТС). Месячный фонд заработной платы предприятия составил 4980000 руб. Определить месячные фонды заработной платы подразделений предприятия на основе следующих данных:

Подразделения предприятия	КТС подразделения
Заводоуправление	12558,8
Механообрабатывающий цех	24830,1
Сборочный цех	25356,9
Заготовительный цех	22135,6
Вспомогательные службы предприятия	16456,9
Обслуживающие службы предприятия	19890,5

7. Определить заработок торговых агентов, если оплата их труда установлена как доля от дохода фирмы. Для первого работника она составляет 0,13%, для второго – 0,11 для третьего – 0,09% за прошедший месяц фирмой получен доход в размере 8,5 млн. руб.

8. В кадровом агентстве работают 5 человек: директор, бухгалтер и три специалиста по работе с персоналом. Им присвоены постоянные коэффициенты в зависимости от значимости выполняемых работ: директор – 0,25; бухгалтер – 0,15; 1-й специалист – 0,15; 2-й специалист – 0,25; 3-й специалист – 0,2. За месяц средства на оплату труда работников агентства составили 350000 руб. Определить заработную плату каждого сотрудника фирмы.

Литература:

1. Горелов Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 412 с.

2. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 482 с.

3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.А. Родионова, В.И. Доминьяк, Г. Жушман, М.А. Экземпляров; под ред. Е.А. Родионовой. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 279 с.

4. Оплата труда персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ ред. О.А. Лапшовой. - М.: Издательство Юрайт, 2016. – 308 с.

5. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 3-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 323 с.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА»

Задача

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

- престиж, удовольствие, удовлетворение;
- власть и влияние;
- присутствие элемента состязательности;
- возможность самореализации как личности;
- высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда;
- возможности для карьеры;
- самостоятельность;
- условия для реализации своих идей;
- интересная деятельность;
- продолжительный отпуск;
- короткий рабочий день;
- гибкий рабочий график;
- признание;
- здоровый рабочий климат;
- надежное рабочее место;
- хорошее обеспечение в старости;
- хороший стиль управления;
- хорошие санитарно-гигиенические условия труда;
- степень автоматизации труда;
- перспектива на получение жилья;
- сплоченный коллектив;
- спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Постановка задачи:

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.
2. Проранжировать выбранные 10 мотивов – определить их приоритетность.

Методические указания

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в табл. Таковую таблицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник заносит в таблицу, выступая в роли эксперта 1, 2 ... 10. Ко-

личество экспертов в таблице может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных таблицы позволит в итоге проранжировать выбранные 10 мотивов.

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ)

1. Основные термины и сущность мотивации трудовой деятельности.
2. Основные термины и сущность стимулирования трудовой деятельности.
3. Влияние стадии жизненного цикла организации на систему мотивации и стимулирования.
4. Сущность и признаки мотивационного ядра персонала организации
5. Факторы, влияющие на формирование мотивационного ядра персонала организации
6. Управление мотивационным ядром персонала организации
7. Эффективность мотивационного ядра персонала организации
8. Мотив соучастия и модели корпоративного управления
9. Мотив соучастия в прибыли организации: классические формы участия в прибылях
10. Мотив соучастия в прибыли организации: отсроченные платежи как форма участия в прибылях
11. Мотив соучастия в прибыли организации: условия мотивации, основанной на участии в прибыли
12. Мотив соучастия в собственности организации
13. Мотив соучастия в управлении организацией
14. Мотив соучастия в доходах и убытках организации
15. Роль и значение системы вознаграждения. Основные понятия.
16. Экономическое содержание заработной платы.
17. Основные понятия тарифной системы.
18. Виды повременной формы оплаты труда.
19. Прямая сдельная и сдельно-премиальная системы оплаты труда.
20. Сдельно-прогрессивная и косвенно-сдельная системы оплаты труда.
21. Аккордная система оплаты труда.
22. Коллективная сдельная оплата труда.
23. Распределение заработка при коллективной организации оплаты труда.
24. Коллективные бестарифные системы оплаты труда: система квалификационных уровней.
25. Коллективные бестарифные системы оплаты труда: система коэффициентов трудовой стоимости.
26. Индивидуальные бестарифные системы оплаты труда.

27. Зарубежный опыт применения бестарифных систем оплаты труда.
28. Оплата труда при выполнении работ различной квалификации.
29. Оплата труда при совмещении профессий и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника.
30. Оплата труда за пределами нормальной продолжительности рабочего времени.
31. Оплата труда в ночное время.
32. Оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни.
33. Оплата труда на работах с тяжелыми и вредными условиями труда.
34. Оплата труда лиц, работающих по совместительству.
35. Оплата труда при простое. Оплата труда при выпуске бракованной продукции.
36. Структура дополнительного вознаграждения персонала.
37. Премияльная система компании.
38. Социальная мотивация персонала.
39. Разработка положения о премировании, его основные элементы.
40. Разновидности поощрительных выплат: единовременные поощрения; системы участия в прибылях.
41. Разновидности поощрительных выплат: бонусы, «долевые схемы», опционы.
42. Разновидности поощрительных выплат: дополнительные социальные льготы и выплаты.
43. Разработка локальных нормативных актов, регламентирующих систему мотивации и стимулирования персонала.
44. Методические основы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
45. Организация управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 192 с.
2. Горелов Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 412 с.
3. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 249 с.
4. Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 482 с.
5. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 492 с.
6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.А. Родионова, В.И. Доминьяк, Г. Жушман, М.А. Экземпляров; под ред. Е.А. Родионовой. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 279 с.
7. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 467 с.
8. Оплата труда персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ ред. О.А. Лапшовой. - М.: Издательство Юрайт, 2016. – 308 с.
9. Пряжников Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 365 с.
10. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. – 3-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 323 с.
11. Управление персоналом: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / А.А. Литвинюк [и др.]; под ред. А.А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 498 с.

Учебно-методическое издание

Костенькова Татьяна Александровна

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

*Технический редактор – О.А. Ядыкина
Техническое исполнение – В.М. Гришин
Книга печатается в авторской редакции*

Лицензия на издательскую деятельность
ИД № 06146. Дата выдачи 26.10.01.
Формат 60 x 84 / 16. Гарнитура Times. Печать трафаретная.
Печ.л. 2,4 Уч.-изд.л. 2,2
Тираж 300 экз. (1-й завод 1 – 10 экз.). Заказ 135

Отпечатано с готового оригинал-макета на участке оперативной полиграфии Елецкого государственного университета им. И.А. Бунина

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина»
399770, г. Елец, ул. Коммунаров, 28