

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор  
по образовательной деятельности



А.А.Панфилов

« 31 » 08 2020 г.

Методические указания к практическим занятиям

Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности  
наименование дисциплины

38.04.03 Управление персоналом  
код и наименование направления подготовки

Управление персоналом организации  
наименование профиля подготовки

магистратура  
квалификация (степень) выпускника

<b>Оглавление</b>	стр.
<b>Введение</b> . . . . .	4
<b>Кейс № 1. «СРАВНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ».</b> . . . . .	5
<b>Кейс №2. «ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА РАНГОВОЙ КОРРЕЛЯЦИИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ».</b> . . . . .	14
<b>Кейс № 3. «МАТЕРИАЛЬНОЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ».</b> . . . . .	19
<b>Кейс №4. «СТИМУЛИРУЮЩИЕ ФУНКЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ОТЧИСЛЕНИЙ ОТ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА».</b> . . . . .	28
<b>Кейс №5. «СТАНДАРТНЫЕ ВЫЧЕТЫ ПО НАЛОГУ НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ И МОТИВАЦИЯ ТРУДА».</b> . . . . .	36
<b>Кейс №6. «МАТЕРИАЛЬНАЯ ВЫГОДА СОТРУДНИКОВ И МОТИВАЦИЯ ТРУДА»</b>	
<b>Кейс №7. «РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ».</b> . . . . .	41
<b>Кейс № 8. «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ».</b> . . . . .	52
<b>Кейс № 9. "ОЦЕНКА СОБСТВЕННОЙ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ".</b> . . . . .	59
<b>Кейс № 10 «РАСЧЕТ ШТРАФНЫХ И КОМПЕНСАЦИОННЫХ ВЫПЛАТ ФИРМЫ ЗА ЗАДЕРЖКУ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ СОТРУДНИКАМ».</b>	63
<b>Список рекомендуемой литературы.</b> . . . . .	71

## **Введение**

Вопросы, связанные с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности на предприятиях и организациях, а так же индивидуальных предпринимателей являются особенно важными и непростыми для начинающих бизнесменов, студентов, и молодых руководителей производства. Деятельность любой коммерческой фирмы имеет отраслевую специфику. Перед начинающими специалистами встает множество вопросов: как работать с кадрами, оптимально мотивировать и стимулировать работников. От того, насколько эффективно и грамотно решаются подобные задачи, зависит общий успех дела.

Каждая сфера деятельности имеет свои особенности, без учета которых невозможно успешно развивать бизнес и повышать его эффективность. Для того, чтобы успешно управлять коллективами сотрудников, необходима также координация множества факторов: психологических, социальных, экономических и других.

В данных кейсах для выполнения практических работ мы постараемся дать ответы на эти и многие другие вопросы. Весь материал основан на изучении действующего законодательства..

## **КЕЙС № 1 «СРАВНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ»**

**Варианты использования кейса:** для экономиста, выполняющего функции управления трудовыми коллективами на основе глубоких знаний теоретико-методологических основ мотивации и стимулирования труда

**Цель кейса:** изучить различные теории и модели мотивации, выявить преимущества и недостатки известных моделей и теорий, выбрать наиболее соответствующую интересам фирмы на основе их сравнительного анализа.

**Содержание кейса:** Бизнес-ситуация в общем виде приведена на рис. 11.0. В данном кейсе рассматривается деятельность компании, которая задерживает выплату заработной платы работникам. Необходимо выполнить расчеты сумм компенсаций и итоговую заработную плату сотрудников с учетом дополнительных выплат.

**Вариант выполнения.** Основываясь на теоретических знаниях о теориях и моделях мотивации выполнить их сравнение. Для этого предлагается сгруппировать материал в виде таблицы, пример которой приведен ниже.

Сравнительный анализ теорий и моделей мотивации и стимулирования труда

Теории и модели мотивации	Краткая характеристика	Рекомендации по применению в вашей организации
Метод «кнута и пряника» (X, Y, Z) <i>Теория потребности Маслоу</i> Модель существования Альдерфера <i>Теория потребности Мак-Клелланда</i> Теория факторов Герцберга <i>Теория ожидания Врума</i> Теория справедливости Адамса <i>Модель Портера-Лоутера</i> Партисипативная концепция И др.		

На основе выделенных сравнительных характеристик следует:

- сделать мотивированное заключение о достоинствах и недостатках различных теорий и моделей,
- выработать рекомендации по использованию на своем предприятии,
- предложить новые подходы и пути решения проблемы мотивации и стимулирования труда работников предприятия.

## **ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ**

Данный кейс выполняется на основе теоретических знаний об основных моделях и концепциях мотивации и стимулирования труда.

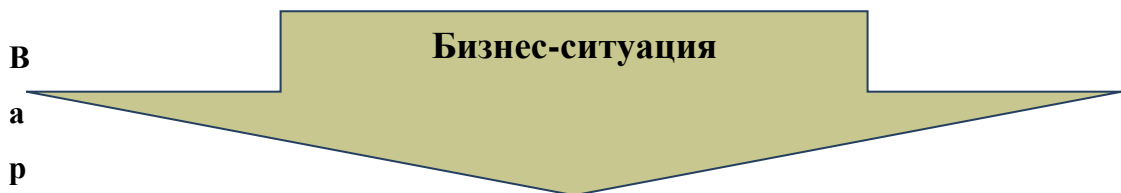
### **Контрольные вопросы к кейсу.**

1. Назовите наиболее известные модели мотивации.
2. Приведите главные отличия этих моделей и концепций.
3. От каких факторов или условий зависит применение той или иной модели?
4. Может ли любая фирма использовать любую из известных моделей?
5. Как выбрать модель, наиболее подходящую для конкретного предприятия?

### **Рекомендуемая литература к кейсу.**

1. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 454 с. ISBN 978-5-9916-0515-1.
2. *Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.пособие.-2-е изд., перераб. И доп.-М.:ИНФРА-М,2006.-464 с. – (Высшее образование) ISBN 5-16-002793-9*
3. *Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие для студ. Учреждений высш. проф. образования/ Н.С. Пряжников.- 2-е изд., стер.-М.: Издательский центр «Академия», 2012.-368с. ISBN 978-5-7695-8991-1*

**КЕЙС № 2 «ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА РАНГОВОЙ КОРРЕЛЯЦИИ ДЛЯ  
ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ»**



**Варианты использования кейса:** для экономиста, выполняющего аналитические расчеты и оценки применения различных систем мотивации и стимулирования труда на предприятиях.

**Цель кейса:** овладеть статистическими методами оценки влияния системы мотивации и стимулирования труда в организациях и предприятиях на результаты деятельности предприятия

**Содержание кейса:** Бизнес-ситуация в общем виде приведена на рис. В данном кейсе рассматривается деятельность восьми компаний, которые применяют различные системы мотивации и стимулирования труда своих сотрудников. Необходимо выполнить расчеты, на основании которых можно сделать выводы о том, как влияет (или не влияет) применяемая система мотивации и стимулирования труда на результаты деятельности предприятия.



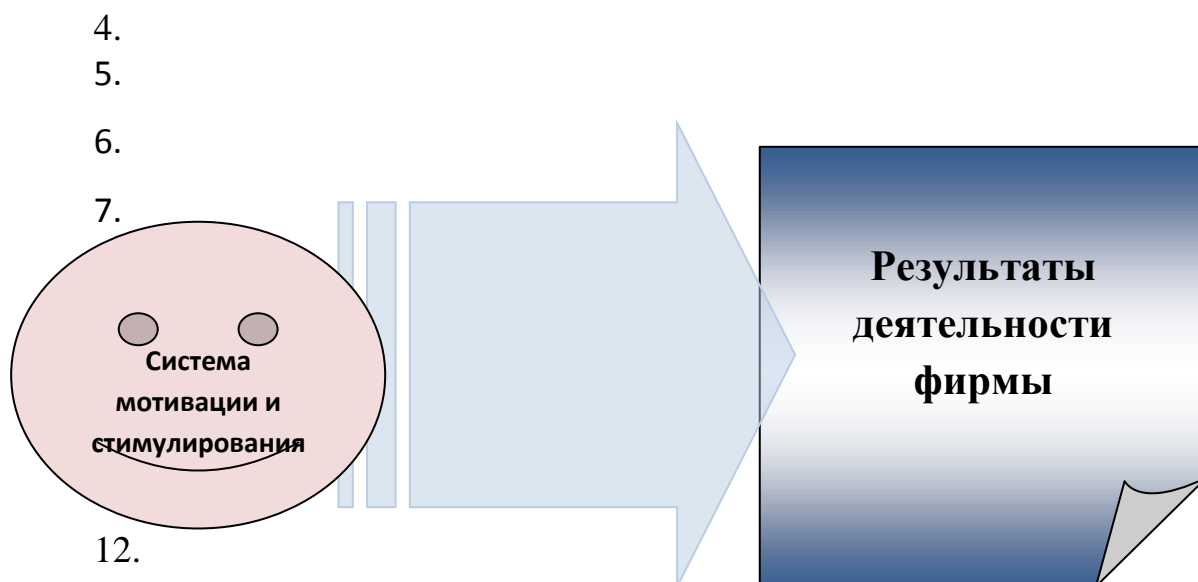


Рис. 11.0. Бизнес ситуация.

Рис. 2.1. Бизнес ситуация.

Предприятия, в частности на такой показатель как выручка.

Методы ранговой корреляции находят применение в случаях, когда необходимо измерить степень (тесноту) связи каких-либо признаков либо не поддающихся измерению, либо трудно измеряемых. Для проведения расчетов такие показатели (признаки) располагаются по порядку в соответствии с некоторым требованием (качественным или количественным). При этом каждому показателю-признаку присваивается порядковый номер, который называется рангом.

Ранг – это члены натурального ряда от 1 до  $n$ . Первый ранг присваивается наиболее крупному или важному объекту, второй – следующему и так далее. Методика рангового корреляционного анализа не изменится, если за начало будет принят наименее важный или наименьший по величине объект (признак, показатель).

Если объекты ранжированы по двум признакам, то степень связи между признаками возможно определить на основе значений рангов. Для этого, как правило, рассчитывают коэффициент Спирмэна:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (1)$$

где  $d$  – разность значений рангов, расположенных в двух рядах у одного и того же объекта;  $n$  – количество объектов. Коэффициент ранговой корреляции  $r_s$  является частным случаем коэффициента парной корреляции.

Величина  $r_s$  для двух рядов, состоящих из  $n$  рангов, зависит только от  $\sum d^2$ .  
 Крайние значения  $r_s$  равны 1 и  $-1$ , то есть они симметрично расположены относительно нуля. Чем ближе к «1» значение коэффициента ранговой корреляции, тем сильнее связаны исследуемые признаки объекта. Чем ближе к «0» значение коэффициента, тем слабее связаны признаки объекта. При ранжировании признаков встречаются объекты с одинаковыми (или трудно различимыми на взгляд эксперта – исследователя) признаками. Такие объекты называются связанными. Связанным объектам присваивается одинаковый ранг. Для того чтобы сумма всех рангов осталась такой же, как и в случае, когда нет связанных рангов, подобным объектам присваивают их средний ранг.

Поскольку коэффициент ранговой корреляции  $r_s$  определяется на основе выборки (совокупности признаков объектов), возникает необходимость проверки значимости  $r_s$  или проверки гипотезы  $H_0$ :

$$H_0 / p_s,$$

где  $p_s$  – генеральный коэффициент ранговой корреляции.

При проверке исходят из того, что распределение  $H_0$  стремится к нормальному с увеличением  $n$ . Среднюю квадратическую ошибку находят по следующей формуле:

$$S_r = \frac{1}{\sqrt{n-1}}. \quad (2)$$

При уровне (значимости) существенности при проверке гипотезы  $H_0$ , равном 5% ( $\alpha = 0,05$ ):

а) гипотеза отклоняется, если

$$r_s < \frac{-1,96}{\sqrt{n-1}} \quad \text{или} \quad r_s > \frac{1,96}{\sqrt{n-1}};$$

б) гипотеза не отклоняется, если

$$\frac{-1,96}{\sqrt{n-1}} \leq r_s \leq \frac{1,96}{\sqrt{n-1}}.$$

В практике встречаются ситуации, когда объект характеризуется не двумя, а несколькими признаками, то есть несколькими рядами рангов. Например, оценка объектов осуществляется группой экспертов (более чем двумя). Возникает задача определения общей меры согласованности экспертных оценок. В качестве такого измерителя применяют коэффициент конкордации (согласованности):



$$W = \frac{12 \sum D^2}{m^2 (n^3 - n)}, \quad (3)$$

где  $n$  – число объектов;  $m$  – число рядов рангов (число экспертов);  $D$  – отклонение суммы рангов объекта от средней их суммы. При  $W = 1$  – оценки всех экспертов совпадают (полная согласованность);  $0 < W < 1$  - оценки экспертов не совпадают тем больше, чем ближе  $W$  к нулю.

### МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОЭФФИЦИЕНТОВ РАНГОВОЙ КОРРЕЛЯЦИИ

1. Ранжируют заданные объекты–организации по двум заданным признакам, результаты ранжирования записываются в виде табл.1.

Таблица 1

#### Расчет коэффициента ранговой корреляции

Организации		№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8
Р а н г	1-го признака	4	2	3	1	5	8	7	6
	2-го признака	3	5	4	7	6	2	1	8
$d$		1	-3	-1	-6	-1	6	6	-2
$d^2$		1	9	1	36	1	36	36	4

$$r_s = 1 - \frac{6 \times 124}{8 \times (8^2 - 1)} = 1 - 1,476 = -0,476$$

Вывод: коэффициент ранговой корреляции свидетельствует об отрицательной незначительной ( 47,6%) связи двух признаков.

2. Проводят проверку значимости гипотезы при уровне существенности 5% и делаются выводы о том, удовлетворяет ли такая ошибка при ранжировании признаков.

3. Рассчитывают коэффициент согласованности экспертов. Для этого выбирают уровни рангов по 1-му признаку, присвоенные объектам каждым студентом – экспертом. Расчеты оформляют по форме таблицы 2.

Таблица 2

**Расчет коэффициента согласованности экспертов.**

ФИО эксперта (студента)	Организация								Итого о
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	
1. Иванов	1	2	3	4	5	6	7	8	-
2. Петров	2	3	4	5	6	7	8	1	-
3. Кузнецов	3	4	5	6	7	8	1	2	-
4. Сидоров	4	5	6	7	8	1	2	3	-
5. Морозов	5	6	7	8	1	2	3	4	-
Сумма рангов	15	20	25	30	27	24	22	17	180
<i>D</i>	7,5	2,5	-2,5	-7,5	-4,5	-1,5	0,5	5,5	-
<i>D</i> <sup>2</sup>	56,25	6,25	6,25	56,25	20,25	2,25	0,25	30,25	178

Величина *D* получена как отклонение суммы рангов от средней, равной  $180/8=22,5$

$$W = \frac{12 \times 178}{5^2 \times (8^3 - 8)} = \frac{2136}{25 \times (512 - 8)} = 0.1695.$$

Вывод: коэффициент  $W = 0,1695$  свидетельствует о слабой согласованности оценок экспертов.

### ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ

В соответствии с выбранным вариантом задания (табл.3) необходимо рассчитать коэффициент ранговой корреляции и установить степень влияния системы мотивации и стимулирования труда, которые применяются на предприятиях, на объем предлагаемых услуг (выручку). В качестве 1-го признака принять экспертную оценку системы мотивации и стимулирования труда на предприятиях, в качестве 2-го – выручку фирмы. При выполнении работ следует учесть, что 1-й признак является общим для всех вариантов заданий. Поэтому в целях корректного расчета таблицы № 2 ранжирование 1-го

признака необходимо выполнить самостоятельно каждому студенту, т.е. без согласования с другими экспертами.

**Контрольные вопросы к кейсу.**

1. Приведите примеры использования метода экспертных оценок систем мотивации труда. Какими соображениями вы руководствовались при этом?
2. Каков диапазон изменения коэффициента ранговой корреляции?
3. Какие объекты называются связанными?
4. Два объекта из шести получили ранг 1 и 2, рассчитайте средний ранг следующих четырех.
5. Объясните экономический смысл проверки гипотезы  $H_0$  х  $p_s = 0$ .

Таблица 3

## Варианты заданий к кейсу

№	Название фирмы	1-й признак: элементы мотивации и стимулирования	2-й признак: выручка организаций по вариантам																													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	ООО «Сириус»	Индексирование з/пл 1 раз в год	30	20	70	20	15	25	10	18	20	23	47	32	34	17	42	30	5	15	25	30	35	40	45	50	58	18	21	36	17	15
2	ООО «Промсервис»	Индексирование з/пл. 1 раз в год; премирование по итогам года	30	25	70	20	15	25	10	18	20	23	47	32	34	17	42	30	5	15	25	30	35	40	45	50	58	18	21	36	17	15
3	ОАО «Евротехника»	Индексирование з/пл. 2 раза в год; корпоративы, доска почета	35	30	30	15	30	25	20	18	30	25	45	35	20	13	46	27	15	20	20	23	28	42	23	65	62	12	28	35	9	0
4	ООО «Орион»	Индексирование з/пл. 2 раза в год; премии по итогам года	30	35	70	20	25	30	25	17	45	23	50	20	36	17	46	18	15	15	15	18	26	28	45	70	68	18	28	24	18	29
5	ООО «Пилигрим»	Индексирование з/пл 1 раз в год; ротация кадров	40	40	30	25	30	30	35	15	30	30	36	20	15	44	30	50	10	10	11	13	18	24	24	22	22	22	22	36	19	30
6	ЗАО «МИА»	Индексирование з/пл 1 раз в год	10	19	70	10	60	15	30	10	15	23	26	20	18	20	18	10	15	20	22	26	28	28	50	58	18	18	25	29	7	
7	ООО «Прима»	Индексирование з/пл 1 раз в год праздники, охота	15	19	40	20	15	15	40	10	40	30	20	40	14	18	15	15	14	9	23	26	29	27	35	58	17	9	35	29	30	
8	ООО «Турист»	Индексирование з/пл 1 раз в год, партнерство	8	9	10	5	7	9	10	5	8	6	7	10	7	8	10	7	3	8	13	10	13	13	7	15	10	9	5	7	10	8

### КЕЙС № 3 «МАТЕРИАЛЬНОЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

**Варианты использования кейса:** для экономиста, менеджера по труду, формирующего основные направления стимулирования трудовой деятельности на предприятии и в организации.

**Цель кейса:** выделить основные направления материального денежного и неденежного стимулирования, нематериального стимулирования, мотивировать выбор наиболее оптимальных направлений для использования на своем предприятии или в организации.

**Содержание кейса:** Бизнес-ситуация в общем виде приведена на рис. В данном кейсе рассматриваются главные формы материального денежного и неденежного стимулирования труда, а также нематериального стимулирования трудовой активности работников.

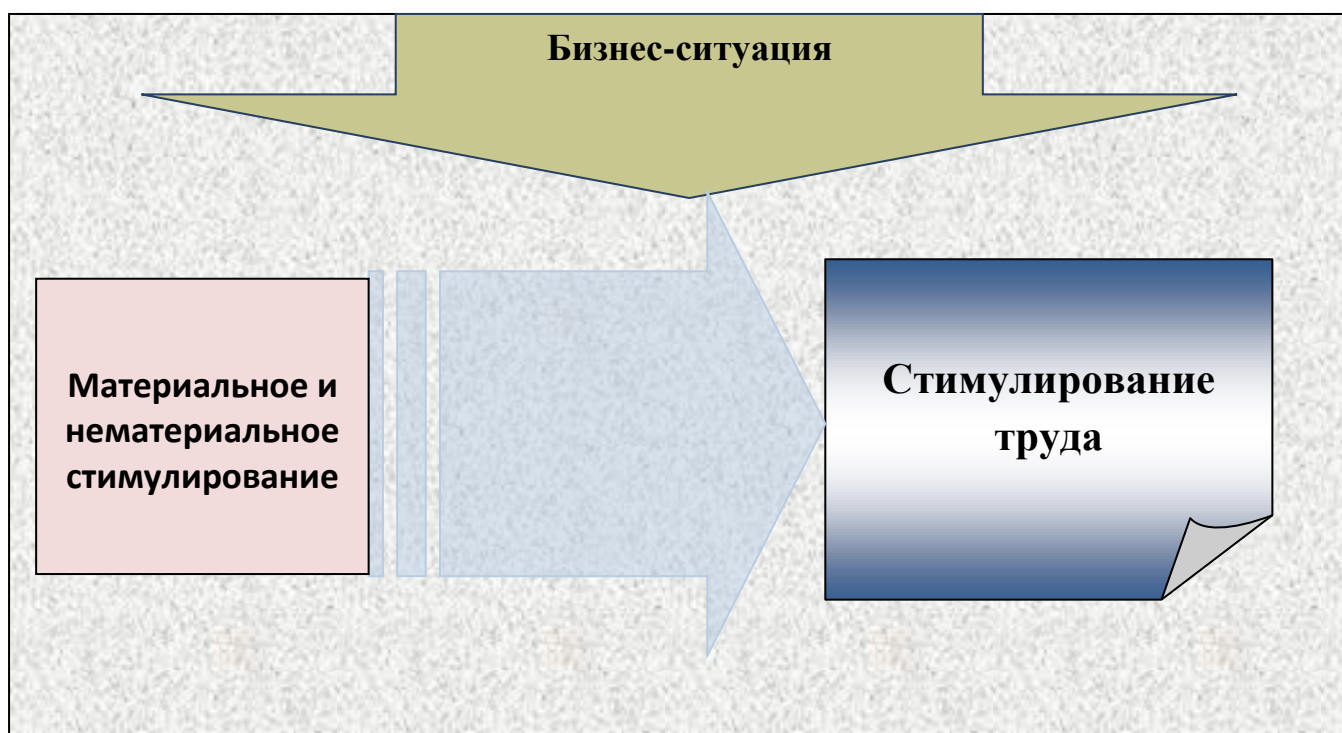


Рис. 1.1. Бизнес ситуация.

Материальное стимулирование, как известно, включает в себя два основных элемента: денежное и неденежное стимулирование. Материальное денежное стимулирование представляет собой выплаты:

- заработной платы,
- премий, бонусов,
- участие в прибылях,
- дополнительные выплаты,
- отсроченные платежи,
- участие в акционерном капитале и др.

Материальное неденежное стимулирование представляет собой как правило социальный пакет или бенефиты:

- платежи в социальные внебюджетные фонды,
- страхование обязательное и дополнительные виды,
- медицинское обслуживание и др.

В современной управленческой практике считается, что материальные стимулы определяют отношение к труду и величину индивидуального вклада. Другими словами, чем выше заработная плата и другие выплаты и поощрения, тем выше индивидуальная производительность труда.

Действительно, заработная плата является основным источником дохода подавляющей части работников. Следует различать различные виды заработной платы: номинальная и реальная.

***Номинальная заработная плата – это сумма денег, полученная работником за определенный период:***

- ***начисленная (до выплаты налогов),***
- ***выплаченная (за вычетом уплаченных налогов).***

Для работодателя заработная плата представляет собой сумму расходов на привлечение и использование работников. При этом работодатель с одной стороны, заинтересован в возможном снижении удельного веса затрат на оплату труда, с другой повысить эффективность труда путем повышения индивидуальной заработной платы.

***Реальная заработная плата – это количество товаров и услуг, которое может быть приобретено работником при данном уровне номинальной заработной платы и цен на товары и услуги***

В данном кейсе предлагается рассмотреть и систематизировать основные виды и формы материального и нематериального стимулирования, действующего на вашем предприятии. Все выкладки привести в форме таблиц 1, 2, 3.

Таблица 1

**Основные направления материального денежного стимулирования труда**

<b>Форма стимулирования</b>	<b>Размер (примерный диапазон)</b>	<b>Оценка</b>
<b>Заработная плата (номинальная)</b> <b>Заработная плата (реальная)</b> <b>Бонусы</b> <b>Участие в прибылях</b> <b>(партнерство)</b> <b>Участие в акционерном капитале</b> <b>Возможные дополнительные выплаты</b>		

Исходными данными являются сведения о заработной плате и других денежных выплатах конкретного предприятия. Примерный размер выплат можно оценить экспертно как максимальный и минимальный, или средний по конкретному рабочему месту или занимаемой должности. В качестве базы данных можно использовать штатное расписание организации, где трудится студент.

Таблица 2

**Основные направления материального неденежного стимулирования труда**

Форма стимулирования	Краткая характеристика	Оценка
<b>Оплата транспортных расходов или использование собственного транспорта</b> <b>Организация питания</b> <b>Продажа товаров выпускаемых предприятием</b> <b>Стипендиальные программы</b> <b>Программа обучения персонала</b> <b>Программа медицинского обслуживания</b> <b>и др.</b>		

Материальное неденежное стимулирование может носить более разнообразные формы, чем приведенный список в таблице. При заполнении данной таблицы следует ориентироваться на те формы материального неденежного стимулирования, которые применяются на конкретном предприятии или в организации.

Таблица 3

**Основные направления нематериального стимулирования труда**

Форма стимулирования	Виды	Оценка
<b>Стимулирование свободным временем</b> <b>Организационное стимулирование</b> <b>Стимулирование на основе общественного признания</b>		



Стимулирование свободным временем представляет собой влияние на поведение работника через изменение характера его занятости: предоставление дополнительных выходных за творческую или активную работу, возможности выбора времени отпуска, организация гибкого графика работы, сокращение длительности рабочего дня за счет высокой индивидуальной производительности труда и др.

Организационное или трудовое стимулирование регулирует поведение работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом, возможности участия в управлении компанией, творческие командировки и пр.

Стимулирование, регулирующее поведение человека на основе выражения общественного признания предполагает вручение грамот, значков, выпелов. В зарубежной и отечественной практике применяются также: присвоение званий, наград.

### **ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ**

На основании приведенных примеров в таблицах 1, 2, и 3 составить аналогичные таблицы по конкретному предприятию.

#### **Контрольные вопросы к кейсу.**

1. Приведите примеры системы материального денежного стимулирования труда.
2. Приведите примеры системы материального неденежного стимулирования труда.
3. Приведите примеры системы нематериального стимулирования труда свободным временем.
4. Приведите примеры системы нематериального стимулирования организационного типа.
5. Выделите достоинства и недостатки каждого из приведенных методов материального и нематериального стимулирования.

#### **Рекомендуемая литература к кейсу.**

1. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 454 с. ISBN 978-5-9916-0515-1.
2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.пособие.-2-е изд., перераб. И доп.-М.:ИНФРА-М,2006.-464 с. – (Высшее образование) ISBN 5-16-002793-9
3. Кибанов А.Я., Бяткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова.-М.: ИНФРА-М, 2009.-524 с. ISBN 978-5-16-003544-4

## КЕЙС № 4 «СТИМУЛИРУЮЩИЕ ФУНКЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ОТЧИСЛЕНИЙ ОТ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА»

**Варианты использования кейса:** для экономиста, выполняющего расчеты отчислений в социальные внебюджетные фонды.

**Цель кейса:** выявить стимулирующие функции отчислений на социальные нужды, ознакомиться с порядком расчета обязательных отчислений от фонда оплаты труда предприятия в социальные внебюджетные фонды РФ.

**Содержание кейса:** Бизнес-ситуация в общем виде приведена на рис. В данном кейсе рассматривается изменение системы отчислений в социальные внебюджетные фонды РФ.

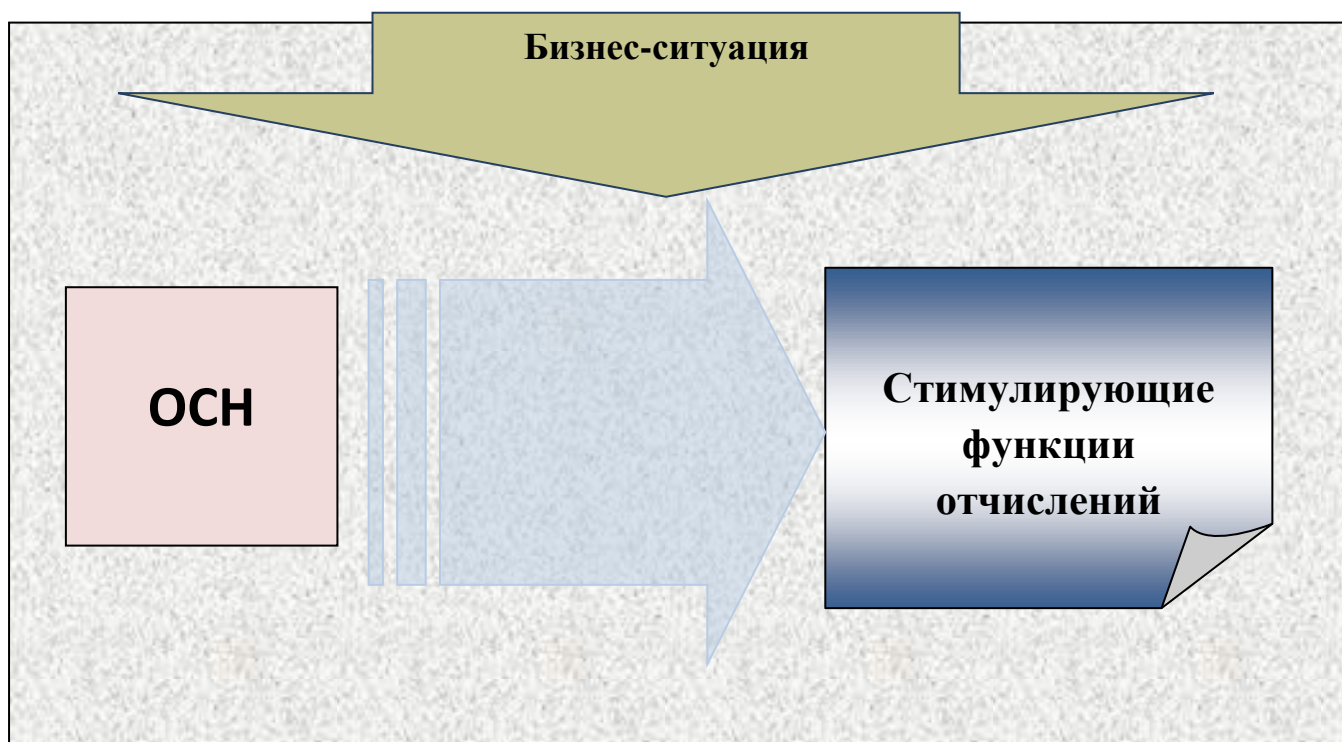


Рис. 2.1. Бизнес ситуация.

В соответствии с принятыми изменениями (ФЗ от 24.07.2009 N 212-ФЗ, ФЗ от 24.07.2009 N 213-ФЗ) с 2010 г. все предприниматели и организации переходят на уплату

страховых взносов в социальные внебюджетные фонды. Новые ставки отчислений для обычных организаций приведены в таблице 1.

Таблица 1

## Ставки страховых взносов с 2010 г.

Социальные внебюджетные фонды	2010	2011	2012	2013	Текущий год
ПФ РФ	20	26	22	22	Рассчитать самостоятельно
ФСС РФ	2,9	2,9	2,9	2,9	
ФФОМС РФ	1,1	3,1	5,1	5,1	
ТФОМС РФ	2,0	2,0	-	-	
<i>Итого</i>	<i>26</i>	<i>34</i>	<i>30</i>	<i>30</i>	
<i>Предельная величина доходов физического лица, руб.</i>	<i>415 000</i>	<i>463 000</i>	<i>512 000</i>	<i>568 000</i>	
<i>Сверх установленной величины предельных доходов</i>	-	-	10% в ПФ РФ	10% в ПФ РФ	

Сумма взносов начисляется по доходам каждого работника предприятия отдельно по каждому фонду. Следует обратить внимание на ряд изменений, которые носят стимулирующий характер с точки зрения легализации выплат работникам предприятий:

- снижение и стабилизация ставок отчислений с 2011г.,
- повышение предельной величины выплат каждому сотруднику,
- пониженные тарифы взносов в ПФР с сумм, превышающих предельные выплаты.

Примеры расчета отчислений в социальные внебюджетные фонды в 2010, 2011 и 2012 и 2013 гг. приведены в таблицах № 2, 3, 4 и 5.

Таблица 2

**Пример расчета отчислений от годовой заработной платы работников предприятия  
(в 2010 г.)**

ФИО работника	ЗП, руб.	ПФ РФ	ФСС	ФОМС		Итого	
				Фед. ФОМС	Терр. ФОМС	руб.	%
						гр.3+гр.6+гр.7+гр.8	
1	2	3	6	7	8	9	10
Иванов	200 000	40 000	5 800	2 200	4 000	52 000	26
Петров	400 000	80 000	11600	4 400	8 000	104 000	26
Кузнецов	700 000	83 000	12035	4 565	8 300	107 900	15,41
Всего, руб.	1300000	203000	29435	11 165	20 300	263 900	20,3
Доля отчислений, %	100	15,61	2,26	0,86	1,56	20,3	□

Расчет отчислений по Кузнецову за 2010г.:

- ПФ РФ -  $415\ 000 \times 20\% = 83\ 000$  (руб.);
- ФСС –  $415\ 000 \times 2,9\% = 12035$  (руб.);
- ФФОМС –  $415\ 000 \times 3,1\% = 4\ 565$  (руб.);
- ТФОМС –  $415\ 000 \times 2,0\% = 8\ 300$  (руб.).

Таблица 3

**Пример расчета отчислений от годовой заработной платы работников предприятия  
(в 2011 г.)**

ФИО работника	ЗП, руб.	ПФ РФ	ФСС	ФОМС		Итого	
				Фед. ФОМС	Терр. ФОМС	руб.	%
						гр.3+гр.6+гр.7+гр.8	
1	2	3	6	7	8	9	10
Иванов	200 000	52 000	5 800	6 200	4 000	68 000	34
Петров	400 000	104000	11600	12400	8 000	136 000	34
Кузнецов	700 000	120380	13427	14353	9260	157420	22,49
Всего, руб.	1300000	276380	30827	32953	21260	361420	27,80
Доля отчислений, %	100	21,26	2,37	2,53	1,64	27,80	□

Расчет отчислений по Кузнецову за 2011г.:

- ПФ РФ -  $463\,000 \times 26\% = 120\,380$  (руб.);

- ФСС –  $463\,000 \times 2,9\% = 13\,427$  (руб.);

- ФФОМС –  $463\,000 \times 3,1\% = 14\,353$  (руб.);

- ТФОМС –  $463\,000 \times 2,0\% = 9\,260$  (руб.).

Таблица 4

**Пример расчета отчислений от годовой заработной платы работников предприятия  
(в 2012 г.)**

ФИО работника	ЗП, руб.	ПФ РФ	ФСС	ФОМС		Итого	
				Фед. ФОМС	Терр. ФОМС	руб.	%
						гр.3+гр.6+гр.7+гр.8	
1	2	3	6	7	8	9	10
Иванов	200 000	44 000	5 800	10 200	-	60 000	30
Петров	400 000	88 000	11 600	20 400	-	120 000	30
Кузнецов	700 000	131 440	14 848	26 112	-	174 400	24,63
Всего, руб.	1300000	263 440	32 248	56 712	-	352 400	27,10
Доля отчислений, %	100	20,25	2,48	4,36	-	27,10	□

Расчет отчислений по Кузнецову за 2012г.:

- ПФ РФ -  $512\ 000 \times 22\% + (700\ 000 - 512\ 000) \times 10\% = 131\ 440$  (руб.);

- ФСС –  $512\ 000 \times 2,9\% = 14\ 848$  (руб.);

- ФФОМС –  $512\ 000 \times 5,1\% = 26\ 112$  (руб.)

Таблица 5

**Пример расчета отчислений от годовой заработной платы работников предприятия  
(в 2013 г.)**

ФИО работника	ЗП, руб.	ПФ РФ	ФСС	ФОМС		Итого	
				Фед. ФОМС	Терр. ФОМС	руб.	%
						гр.3+гр.6+гр.7+гр.8	
1	2	3	6	7	8	9	10
Иванов	200 000	44 000	5 800	10 200	-	60 000	30
Петров	400 000	88 000	11 600	20 400	-	120 000	30
Кузнецов	700 000	138 160	16 472	33 512	-	188 144	26,88
Всего, руб.	1300000	270 160	33 872	64 112	-	368 144	28,32
Доля отчислений, %	100	20,78	2,61	4,93	-	28,32	□

Расчет отчислений по Кузнецову за 2013г.:

- ПФ РФ -  $568\ 000 \times 22\% + (700\ 000 - 568\ 000) \times 10\% = 138\ 160$  (руб.);

- ФСС –  $568\ 000 \times 2,9\% = 16\ 472$  (руб.);

- ФФОМС –  $568\ 000 \times 5,1\% = 33\ 512$  (руб.)

Для того, чтобы выполнить сравнение суммарных отчислений в социальные фонды можно составить сводную таблицу б.

Таблица б

**Сводная таблица отчислений от годовой заработной платы работников предприятия до и после 2010 г.**

№ п/п	Наименование показателей, страховых взносов	Сумма отчислений, руб.				
		2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013г.	Текущие год
1.	Начисленная заработная плата	1 300 000	1 300 000	1 300 000	1300000	Рассчитать самостоятельно
2.	Страховые взносы всего	263 900	361 420	352 400	368 144	
	в т.ч.:					
2.1	в ПФ РФ					
2.2	в ФСС РФ	203 000	276 380	263 440	270 160	
2.3	в ФФОМС	29 435	30 827	32 248	33 872	
2.4	в ТФОМС	11 165	32 953	56 712	64 112	
		20 300	21 260	-	-	
	<b>Итого, %%</b>	<b>20,3</b>	<b>27,80</b>	<b>27,10</b>	<b>28,32</b>	

Из приведенных в таблице б данных сравнения видно, что введенные с 2010 г. правила расчета отчислений в социальные фонды приводят к общему увеличению страховых взносов. Следует отметить, что в 2012г. несмотря на введение прогресса во взимании платежей в ПФ РФ, общая доля отчислений снизилась до 27,1%. В 2013 г. происходит увеличение платежей, доля которых повысилась до 28,32%.

**ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ**



В соответствии с вариантом заданий (табл.7) выполнить расчет социальных отчислений от заработной платы каждого сотрудника, определить их структуру. В заключении определить изменение доли отчислений за последние три года и сделать соответствующие выводы.

**Контрольные вопросы к кейсу.**

1. Что является расчетной базой для определения размера социальных отчислений?
2. Какой характер имеют ставки страховых взносов:
  - пропорциональный;
  - прогрессивный;
  - регрессивный?
3. Назовите лимит начислений в пользу работника ( заработная плата и др. выплаты), до которого применяется предельная ставка социальных взносов.
4. В какие социальные фонды поступают платежи?
5. Кто является налогоплательщиком взносов?

**Рекомендуемая литература к кейсу.**

1. ФЗ «О страховых взносах в ПФ РФ, ФСС РФ, ФФОМС РФ и территориальные фонды ОМС» от 24.07.2009 № 212-ФЗ

Таблица № 7

## Задание к кейсу

№ ва р	ЗП, тыс. руб.			№ ва р	ЗП, тыс. руб.			№ ва р	ЗП, тыс. руб.		
	Ивано в	Петро в	Кузнецо в		Ивано в	Петро в	Кузнецо в		Ивано в	Петро в	Кузнецо в
1	50	310	605	13	170	430	675	25	40	550	740
2	60	320	615	14	180	440	680	26	20	560	745
3	70	330	625	15	190	450	685	27	105	570	750
4	80	340	630	16	200	460	690	28	75	580	755
5	90	350	635	17	210	470	695	29	55	590	760
3	100	360	640	18	220	480	700	30	35	600	765
7	110	370	645	19	230	490	705				
8	120	380	650	20	240	500	715				
9	130	390	655	21	250	510	720				
10	140	400	660	22	260	520	725				
11	150	410	665	23	270	530	730				
12	160	420	670	24	280	540	735				

## КЕЙС № 5 «СТАНДАРТНЫЕ ВЫЧЕТЫ ПО НАЛОГУ НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ И МОТИВАЦИЯ ТРУДА»

**Варианты использования кейса:** для экономиста, выполняющего расчеты НДФЛ с учетом стандартных налоговых вычетов.

**Цель кейса:** выявить стимулирующие функции стандартных налоговых вычетов по налогу на доходы физических лиц, ознакомиться с порядком их расчета.

**Содержание кейса:** Бизнес-ситуация в общем виде приведена на рис. В данном кейсе рассматривается применение стандартных вычетов при расчете НДФЛ и уменьшение при этом фактической ставки налога.

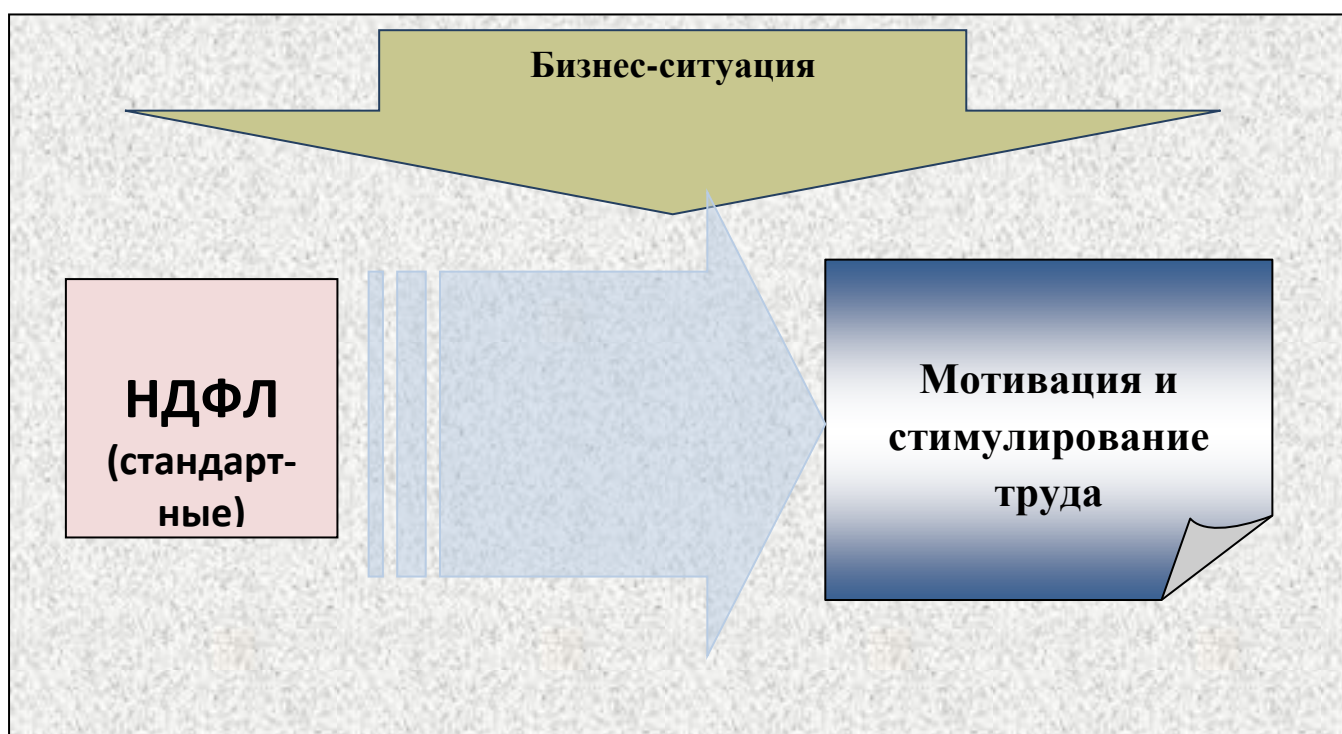


Рис. 3.1. Бизнес ситуация.

Расчеты по налогу на доходы физических лиц выполняются в соответствии с гл. 23 НК РФ «Налог на доходы физических лиц». При расчете налога в настоящее время применяются следующие виды вычетов:

- стандартные;
- имущественные;
- социальные;
- профессиональные;
- по операциям с ценными бумагами и другим инструментам срочных сделок.

В данном практическом занятии рассматривается порядок применения стандартных налоговых вычетов.

С 1 января 2012 г. изменились условия предоставления основных стандартных вычетов.

Так, самый распространенный вычет, предоставляемый каждому сотруднику организации в размере 400 руб. в месяц отменен.

Налоговый вычет на первого и второго ребенка предоставляется в размере 1400 рублей за каждый месяц налогового периода, на каждого третьего и т.д. – в размере 3000 руб. в месяц. Право на вычет имеют налогоплательщики, на обеспечении которых имеется ребенок или которые являются родителями или супругами родителей, а так же опекунами или попечителями, приемными родителями.

Указанный налоговый вычет действует до месяца, в котором доход налогоплательщиков, исчисленный нарастающим итогом с начала налогового периода (в отношении которого предусмотрена налоговая ставка 13%) превысил 280 000 руб. Начиная с месяца, в котором указанный доход превысил 280 000 руб., налоговый вычет не применяется.

Данный налоговый вычет удваивается в случае, если ребенок до 18 лет является ребенком-инвалидом, а также, если учащийся очной формы обучения, аспирант, ординатор, студент в возрасте до 24 лет является инвалидом I и II группы.

Вдовам (вдовцам), одиноким родителям, опекунам или попечителям, приемным родителям налоговый вычет производится в двойном размере. Предоставление указанного налогового вычета вдовам (вдовцам), одиноким родителям прекращается с месяца, следующего за месяцем вступления их в брак.

Таким образом, каждый вид стандартных налоговых вычетов предоставляется в следующих размерах:

- льготные стандартные вычеты ( 3000 руб. и 500 руб.) предоставляются за каждый месяц налогового периода, независимо от размера полученного налогоплательщиком дохода (подп. 1 и 2 п. 1 ст. 218 НК РФ);

- детский вычет в размере 1400 руб. предоставляется на каждого 1-го и 2-го и 3000руб. –на каждого 3-го и последующего ребенка за каждый месяц налогового периода до месяца, в котором доход налогоплательщика, исчисленный нарастающим итогом с начала налогового периода, превысил 280 000 руб. (подп. 4 п. 1 ст.218 НК РФ);

Следует учесть, что стандартные вычеты предоставляются налогоплательщику одним из работодателей. Место, где сотрудник будет получать вычеты, он выбирает самостоятельно. При этом он должен написать заявление и представить документы, подтверждающие его право на получение вычетов. Размеры стандартных налоговых вычетов приведены в таблице 1.

В случае, если по каким-либо причинам работнику такой вычет не предоставляется, то ему по окончании налогового периода необходимо подать в налоговый орган по месту своего жительства:

- декларацию о доходах;
- личное заявление о возврате уплаченных сумм.

Условия предоставления и размеры стандартных налоговых вычетов в зависимости от категорий налогоплательщиков приведены в таблице 1.

Таблица 1

**Размеры стандартных налоговых вычетов в зависимости от категорий налогоплательщиков**

Размер вычета	Условия предоставления (категории налогоплательщиков)
3 000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- лица, получившие или перенесшие лучевую болезнь, получившие в этой связи инвалидность, переселенные из зоны отселения и отчуждения Чернобыльской АЭС и других аналогичных объектов;</li> <li>- инвалиды ВОВ и из числа военнослужащих, ставших инвалидами I, II и III групп в следствие исполнения обязанностей военной службы;</li> <li>- др.</li> </ul>
500	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Герои Советского Союза и Российской Федерации, а также награжденные орденом Славы трех степеней;</li> <li>- инвалидов с детства, а также инвалиды I и II групп;</li> </ul>

	- граждане, уволенные с военной службы, исполнявшие интернациональный долг в странах, где велись военные действия.
400	- отменен с 2012 г.
1400	- на 1-го и 2-го ребенка каждому родителю
3000	- на 3-го и следующего ребенка каждому родителю

Сведения о категориях налогоплательщиков в таблице 1 приведены в краткой редакции. Полные сведения содержатся в статье 218 гл. 23 Налогового кодекса Российской Федерации.

Пример расчета заработной платы сотрудника, имеющего 1-го ребенка до 18 лет, 2-го ребенка старше 24 лет, с применением стандартных налоговых вычетов приведен в таблице 2.

Таблица 2

**Расчет заработной платы работника с применением стандартных  
налоговых вычетов**

Месяц	Заработная плата начисленная, руб.	Стандартные налоговые вычеты на детей, руб.	Налоговая база (гр.2-гр.3)	НДФЛ, 13%, руб. (гр. 4 × 13%)	Заработная плата к выдаче, руб. (гр.2-гр.5)
1	2	3	4	5	6
Январь	14500	1400	13100	1703	12797
Февраль	14500	1400	13100	1703	12797
Март	14500	1400	13100	1703	12797
Апрель	14500	1400	13100	1703	12797
Май	14500	1400	13100	1703	12797
Июнь	14500	1400	13100	1703	12797

Июль	14500	1400	13100	1703	12797
Август	14500	1400	13100	1703	12797
Сентябрь	14500	1400	13100	1703	12797
Октябрь	14500	1400	13100	1703	12797
Ноябрь	14500	1400	13100	1703	12797
Декабрь	14500	1400	13100	1703	12797
<b>Всего</b>	<b>174 000</b>	<b>16 800</b>	<b>157 200</b>	<b>20 436</b>	<b>153 564</b>

Таким образом, фактическая ставка налога на доходы физических лиц за год составит  $20436 : 174000 \times 100\% = 11,75\%$ , что свидетельствует о стимулирующей роли стандартных налоговых вычетов, предоставляемых каждому работнику, имеющему детей.

### **ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ**

В соответствии с вариантом задания (таблица 3) выполнить расчет НДФЛ и заработной платы, выдаваемой работнику на руки с применением стандартных налоговых вычетов. Размер начисленной заработной платы можно принять в соответствии с данными таблицы 2 либо использовать собственные условия по заработной плате и наличию (отсутствию) детей.

#### **Контрольные вопросы к кейсу.**

1. Что является объектом налогообложения НДФЛ?
2. Кто является налогоплательщиком НДФЛ?
3. Какой характер имеет ставка НДФЛ:
  - пропорциональный;
  - прогрессивный;
  - регрессивный?
4. Назовите условия предоставления стандартных налоговых вычетов.
5. Какие вычеты предоставляются налогоплательщику, кроме стандартных?

#### **Рекомендуемая литература к кейсу.**

1. Налоговый кодекс РФ ч.І, ІІ, глава 23 «Налог на доходы физических лиц». – М.: издательский дом ИНФРА, 2013.-464 с. ISBN 5-16-002793-9



Таблица 3

## Варианты заданий к кейсу

Условия предоставлены станд. вычета	Варианты заданий																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Наличие 1-го ребенка в возр. до 18 лет							+			+					+				+			+							+	
Наличие 2-х детей в возр. до 18 лет	+	+							+			+				+				+			+							+
Наличие 3-х детей в возр. до 18 лет			+							+			+				+	+						+						+
Наличие 1-го ребенка, учащегося ВУЗа дневной формы обуч., в возр. до 20 лет				+				+					+			+	+		+	+					+					

<b>Наличие 2-х детей, учаща-ся ВУЗов днев. формы обуч., в возр. до 20 лет</b>					+			+						+	+																				+							
<b>Отсутствие 2-го родителя</b>	+			+	+			+	+	+					+	+																			+			+	+	+		
<b>Отсутствие детей</b>						+																														+						

## КЕЙС № 6 «МАТЕРИАЛЬНАЯ ВЫГОДА СОТРУДНИКОВ И МОТИВАЦИЯ ТРУДА»

**Варианты использования кейса:** для экономиста, выполняющего расчеты НДФЛ с учетом стандартных налоговых вычетов.

**Цель кейса:** выявить стимулирующие функции предоставления сотрудникам различных льгот и материальных выгод, рассчитать размер материальной выгоды, необходимых выплат и НДФЛ.

**Содержание кейса:** Бизнес-ситуация в общем виде приведена на рис. 5.1. В данном кейсе рассматривается стимулирующая роль получения сотрудником материальной выгоды, которая возникает от предоставления по месту работы кредита на приобретение или строительство жилья или для иных целей.

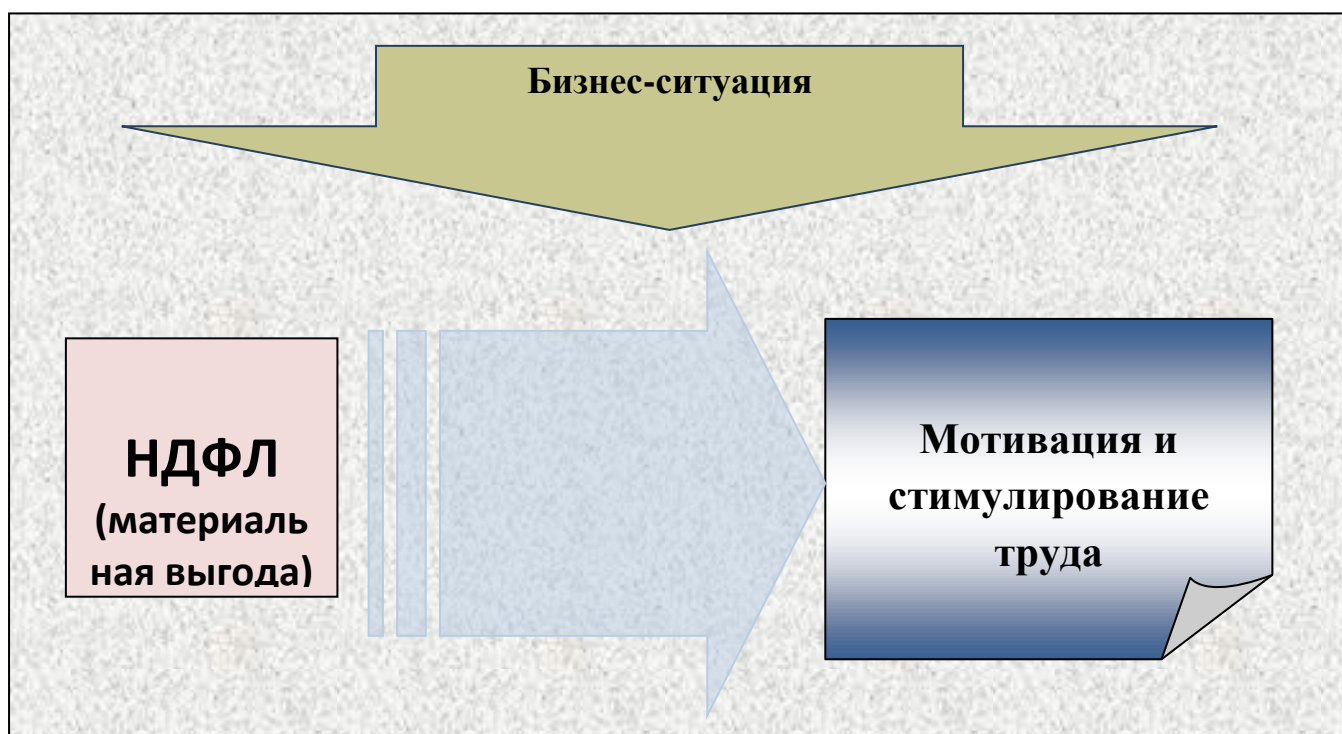


Рис. 4.1. Бизнес ситуация.

Налогообложение доходов физических лиц по возникающей материальной выгоде от экономии на процентах по вкладам и (или) займам, осуществляется на основании гл.23 НК РФ «Налог на доходы физических лиц». Материальная выгода от экономии на процентах может возникнуть в случае если:

- физическое лицо имеет вклады в банках, проценты по которым превышают ставку рефинансирования ЦБ РФ;
- физическое лицо берет заем под проценты - меньше, чем 2/3 ставки рефинансирования ЦБ РФ.

В данной практической работе рассматривается пример расчета материальной выгоды и налога на доходы физических лиц в случае займа.

### **Пример расчета**

Физическое лицо получило от организации 100 тыс. руб. Условия погашения займа:

- заемщик обязан погасить долг в течение 5 лет;
- заемщик обязан ежеквартально вносить 5 тыс. руб. и уплачивать проценты;
- ставка 2 % годовых;
- цель займа - прочие расходы (не на строительство или приобретение) жилья.

Ставка рефинансирования, действовавшая на момент получения займа, составляла 7,75 %.

На очередной период непогашенный остаток денежных средств составил 50 тыс. руб.

При расчете возникающей у заемщика материальной выгоды от экономии на процентах необходимо определить две трети ставки рефинансирования:

$$2/3 \times 7,75 = 5,17\%$$

Таким образом, у физического лица возникает материальная выгода от экономии на процентах в размере (МВ):

$$МВ = 5,17\% - 2\% = 3,17\%$$

Расчет материальной выгоды в рублях за очередной год погашения кредита приведен в таблице 1. В данном расчете принята неизменная в течение года ставка рефинансирования (7,75%). В практических расчетах следует учесть ее возможное изменение в течение года.

Таблица 1 **Расчет материальной выгоды**

Дата внесения денежных средств	Непогашенный остаток на указанную дату, руб.	Период пользования заемными средствами, дн.	2/3 ставки рефинансирования на 01. 01	Процент, уплачиваемый за пользование заемными средствами	Размер материальной выгоды, руб. гр2х(гр4-гр5)хгр3
1	2	3	4	5	6
1.01	50 000	14	5,17	2	$50000 \times (5,17 - 2) \times 14 / 365 = 60,79$
15.01	45 000	90	5,17	2	351,74
15.04	40 000	91	5,17	2	316,13
15.07	35 000	92	5,17	2	279,65
15.10	30 000	78	5,17	2	203,23
		<b>Итого: 365</b>			<b>Итого: 1211,54</b>

Определяем размер налога на доходы физических лиц с материальной выгоды:

$$\text{НДФЛ} = 1211,54 \times 35\% = 424,04 \text{ руб.}$$

Таким образом, в течение данного года заемщик должен погасить:

- 20 000 руб. в счет основного долга
- $(20\,000 \times 2\%) = 400$  руб. уплата процентов
- 424,04 руб. - НДФЛ с материальной выгоды

Итого 20824,04 руб.

### Задание к практической работе

На основании заданий, приведенных в Таблице 2:

- рассчитать размер материальной выгоды, возникающей от экономии на процентах по заемным средствам;
- определить величину налога на доходы физических лиц, подлежащую уплате в бюджет;

- определить суммарные выплаты физического лица за год: выплаты в счет основного долга, проценты по займу и НДФЛ.

Ставку рефинансирования принять в размере, который будет действовать на момент выполнения расчета. Все недостающие данные ( даты внесения денежных средств и период пользования заемными средствами) принять по условию примера (Табл. 1).

При выполнении расчетов по вариантам 1 – 13 включительно следует учесть, что кредит сотруднику предоставляется на приобретение жилья. В этом случае НДФЛ не уплачивается.

### **ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ**

1. Основные ставки НДФЛ по материальной выгоде от экономии на процентах.
2. Когда у физического лица может возникнуть материальная выгода?
3. Как определить размер материальной выгоды:
  - в относительных единицах (процентах);
  - в абсолютном выражении (рублях).

### **Рекомендуемая литература к кейсу.**

1. Налоговый кодекс РФ ч. I, II, глава 23 «Налог на доходы физических лиц». – М.: издательский дом ИНФРА, 2013.-464 с. ISBN 5-16-002793-9

Таблица 2

## Варианты заданий к кейсу

Условия кредита	Варианты													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Ежеквартальный взнос, тыс.руб.	3	4	5	6	7	8	9	10	3	4	5	6	7	8
2. Ставка %, по кредиту	0	1	2	3	4	1	0	1	2	3	4	1	0	1
3. непогашенный остаток на начало года (1.01), тыс.руб.	60	80	100	120	140	160	180	200	60	80	100	120	140	160
4. Цель займа	Строительство или приобретение жилья													

## Продолжение таблицы 2

Условия кредита	Варианты															
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1. Ежеквартальный взнос, тыс.руб.	9	10	3	4	5	6	7	8	9	10	5	6	7	5	6	7
2. Ставка %, по кредиту	1	2	3	4	1	1	0	1	2	3	4	1	1	0	1	2
3. непогашенный остаток на начало года (1.01), тыс.руб.	180	200	220	240	260	280	300	320	340	360	380	400	420	440	460	480
4. Цель займа	прочие цели (приобретение автомобиля, бытовой техники и пр.)															

## **КЕЙС № 7 «РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ»**

**Варианты использования кейса в работе бакалавра:** для экономиста, выполняющего аналитические расчеты, связанные с оценкой эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

**Цель кейса:** развитие навыков экономической диагностики использования трудовых ресурсов фирмы и принятия решений по повышению эффективности их использования.

**Содержание кейса:** Общая бизнес-ситуация описана и приведена на рис. 7.0. В данном кейсе рассматривается деятельность компании, в которой работает штат сотрудников: рабочие и административно-хозяйственный персонал. Необходимо рассчитать и проанализировать показатели эффективности использования трудовых ресурсов и выработать рекомендации по совершенствованию деятельности фирмы в этой области.

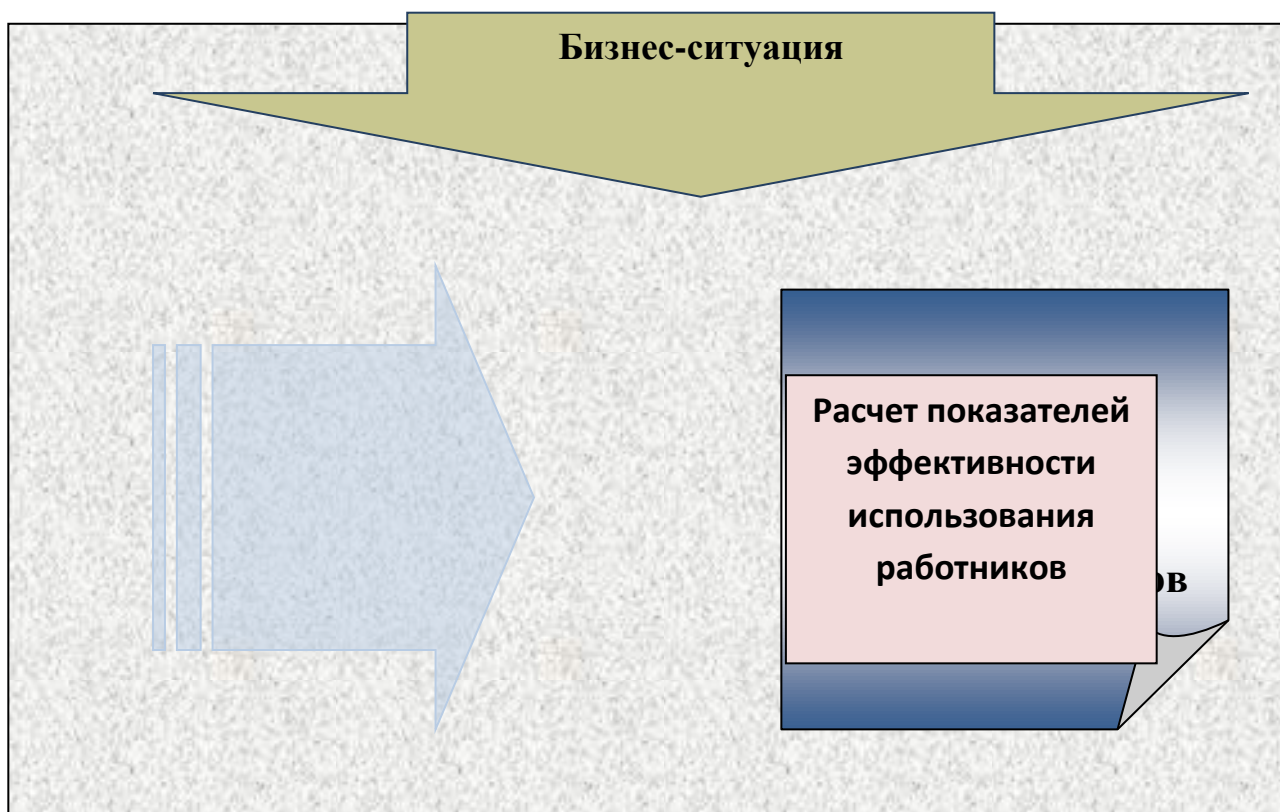


Рис. 1.1. Бизнес ситуация.



Кадры предприятия являются самым важным ресурсом, от квалификации которого зависят результаты финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта. В процессе управления трудовым потенциалом фирмы основываются на действующих нормативно-правовых актах [1, 2, 3] При изучении состава и структуры персонала выделяют основные группы занятых:

- в основном производстве,
- в подсобном и вспомогательном производстве,
- в обслуживающем хозяйстве.

Кроме того выделяют следующие виды занятых:

- служащие,
- рабочие.

В составе служащих выделяют категории:

- руководители,
- специалисты,
- другие служащие (технические исполнители).

Категория служащих представляет собой персонал фирмы, который обладает соответствующим высшим или специальным образованием и наличием стажа работы по специальности.

К рабочим кадрам относят работников, у которых есть профессиональное образование с присвоенным определенным разрядом. Если у работника, принятого на работу в качестве рабочего нет профессионального образования, то возможно его обучение на рабочем месте также с присвоением ему определенного разряда.

При учете трудовых ресурсов на предприятиях используется три группы показателей: наличия персонала, движения (или изменения) персонала и эффективности использования трудовых ресурсов.

Показатели наличия персонала определяются как на конкретную дату, так и за определенный период.

### **Показатели наличия персонала:**

- ***Списочная и среднесписочная численность,***
- ***Численность на начало и конец года,***
- ***Численность выбывших и принятых,***
- ***Количество внешних совместителей,***
- ***работники, выполнявшие работы по договорам гражданско-правового характера***  
***и др.***

Среднесписочная численность работников определяется как среднее значение между численностью персонала, числящегося на начало и конец года.

Численность работников, проработавших весь период, определяется как разница между численностью работников, которые состоят в штате фирмы на начало года и численностью выбывших сотрудников:

работников, которые состоят в штате фирмы на начало года и численностью выбывших сотрудников:

$$\mathbf{ЧР_{за\ г.} = ЧР_{н.г.} - ЧР_{выб.}}$$

Численность работников на конец года определяется как разница между численностью работников, которые состоят в штате фирмы на начало года и численностью выбывших сотрудников с учетом принятых на работу:

$$\mathbf{ЧР_{к. г.} = ЧР_{н.г.} - ЧР_{выб.} + ЧР_{пр.}}$$

Показатели движения или изменения численности работников являются относительными и рассчитываются как коэффициенты.

### **Показатели движения персонала:**

- *коэффициент оборота по приему,*
- *коэффициент оборота по выбытию,*
- *коэффициент замещения кадров,*
- *коэффициент текучести,*
- *коэффициент постоянства кадрового состава.*

Коэффициент оборота по приему работников рассчитывается как отношение численности принятых сотрудников к среднесписочной численности работников:

$$K_{\text{пр.}} = \text{ЧР}_{\text{пр.}} / R_{\text{сп}}$$

Коэффициент оборота по выбытию работников рассчитывается как отношение численности выбывших сотрудников к среднесписочной численности работников:

$$K_{\text{выб.}} = \text{ЧР}_{\text{выб.}} / R_{\text{сп}}$$

Коэффициент замещения кадров определяется как отношение разницы между прибывшими и выбывшими сотрудниками к среднесписочной численности работников:

$$K_z = (\text{ЧР}_{\text{пр.}} - \text{ЧР}_{\text{выб.}}) / R_{\text{сп}}$$

Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение численности выбывших работников к численности работников, которые состоят в штате фирмы на конец года:

$$K_{\text{те}} = \text{ЧР}_{\text{выб.}} / \text{ЧР}_{\text{к.г.}}$$

Коэффициент постоянства кадрового состава рассчитывается как отношение численности работников, проработавших весь период (год) к численности работников, которые состоят в штате фирмы на конец года:

$$K_{\text{п.}} = \text{ЧР}_{\text{за г.}} / \text{ЧР}_{\text{к.г.}}$$

Показателями эффективности использования трудовых ресурсов на предприятиях и организациях являются показатели производительности труда.

***Производительность труда – количество  
продукции, производимое за единицу времени***

Показателями производительности труда на предприятиях являются: выработка (стоимостная и натуральная) и трудоемкость продукции. В данном кейсе рассчитываются основной показатель эффективности использования трудовых ресурсов стоимостная выработка.

Стоимостная выработка рассчитывается как отношение выручки предприятия к среднесписочной численности работников и определяется на уровне предприятия в целом:

$$V_{\text{выр.}} = V / R_{\text{сп}}$$

Натуральная выработка рассчитывается как отношение объема произведенной продукции в натуральном выражении к среднесписочной численности рабочих и определяется на уровне отдельного рабочего или бригады:

$$N_{\text{выр.}} = Q / R_{\text{раб.}}$$

Оба показателя выработки показывают долю продукции в стоимостном или натуральном выражении, которая производится каждым работником или рабочим.

**Вариант решения.** Основываясь на данных о составе трудовых ресурсов фирмы необходимо рассчитать показатели движения (изменения) численности и стоимостную выработку, проанализировать их и сделать выводы.

Пример расчета показателей за последние два года деятельности фирмы приведен в таблице 1.

Таблица 1.

**Расчет показателей движения и эффективности использования трудовых ресурсов**

№ п/п	Наименование показателей	3-й год	4-й год	Изменение +/-
<b><u>Показатели выручки и наличия персонала</u></b>				
1.	Выручка, тыс.р.	42 089	47 933	+ 5 844
2.	Среднесписочная численность работников, чел.	400	450	+50
3.	Численность работников на начало года, чел.	370	430	+ 60
4.	Численность принятых работников, чел.	100	60	- 40
5.	Численность выбывших работников, чел.	40	20	- 20
6.	Численность работников на конец года, чел.	430	470	+ 40
7.	Численность работников, проработавших год, чел.	330	410	+ 80
<b><u>Показатели движения трудовых ресурсов</u></b>				
8.	Коэффициент оборота по приему работников	0,25	0,13	- 0,12
9.	Коэффициент оборота по выбытию работников	0,10	0,04	- 0,06
10.	Коэффициент замещения кадров	0,15	0,08	- 0,07
11.	Коэффициент текучести кадров	0,09	0,04	- 0,05
12.	Коэффициент постоянства кадров	0,77	0,87	+ 0,10

	<b><u>Показатели эффективности использования трудовых ресурсов</u></b>			
13.	Стоимостная выработка, тыс.р./чел. в год	105	107	+ 2

Как видно из приведенных расчетов, рост выручки предприятия сопровождается ростом численности трудовых ресурсов. Насколько оправданным является прирост среднесписочной численности сотрудников фирмы на 50 чел.? Если рассчитать темпы изменения выручки и среднесписочной численности кадров, то можно установить неравномерный рост показателей: выручка выросла в 4-м году на 14%, а среднесписочная численность на 13%.

Общий рост среднесписочной численности персонала отражается в положительной разнице между количеством принятых и выбывших работников. Так, количество принятых сократилось на 40 чел., а выбывших всего на 20 чел. Имеется в виду тот факт, что в 3-м и 4-м гг. численность принятых составляла большее значение, чем выбывших: в 3-м г. 100 и 40 чел. соответственно, в 4-м – 60 и 20 чел. соответственно.

Положительным фактом является так же рост численности работников, которые проработали целый год без увольнения. Это особенно важно для рабочих кадров.

Анализ коэффициентов, отражающих изменение кадрового состава, показывает, что коэффициенты оборота по приему и выбытию работников снижаются. Это может свидетельствовать о стабилизации численности персонала фирмы.

Снижение коэффициента текучести и рост коэффициента постоянства кадров также являются подтверждением вышеприведенного вывода.

Показатель стоимостной выработки также растет, что может внушить уверенность в эффективном использовании работников предприятия. Вместе с тем, темпы роста выработки, составляющие 102% гораздо ниже темпов роста выручки 114%. Следовательно, прирост численности занятых на предприятии на 50 чел. (с 400 до 450 чел.) не сопровождался адекватным ростом выработки.

Для того чтобы на данном предприятии сохранялось стабильное и сбалансированное развитие необходимо:

- либо увеличение выручки до 54000тыс.р.,
- либо сократить численность с 400 до 399 чел.

Таким образом, рост численности в 4-м году до 450 чел. являлся слишком значительным для данного предприятия.

### **ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ**

Исходными данными для выполнения расчетов по данному кейсу являются варианты заданий, приведенными в таблице 2. Если кейсы выполняются по одному предприятию, то можно использовать сквозные данные по всем практическим работам.

Если в таблице 2. какой-либо показатель не приведен, следовательно, его необходимо рассчитать самостоятельно, например показатель среднегодовой численности работников и др. Все недостающие данные можно принять по условиям примера.

### **Контрольные вопросы к кейсу.**

1. По каким группам, видам и категориям занятых учитываются работники фирмы?
2. Какие работники относятся к сотрудникам или рабочим?
3. Приведите пример показателей, отражающих численный состав кадров.
4. Приведите пример показателей, отражающих движение или изменение кадров.
5. Приведите пример показателей эффективности использования трудовых ресурсов.
6. Дайте определение производительности труда.
7. Назовите преимущества и недостатки показателей:
  - стоимостной выработки,
  - натуральной выработки.
8. Какие факторы влияют на рост (или снижение) показателей выработки?

### **Рекомендуемая литература к кейсу**

1. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 454 с. ISBN 978-5-9916-0515-1.
2. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). – М.: Проспект, КНОРУС, 2013.-288 с. ISBN 978-5370-01804-6.
3. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.( Постановление Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37

Таблица 2.

## Варианты заданий к кейсу

№ п/п	Наименование показателей	Значение по вариантам, чел.									
		1		2		3		4		5	
		1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.
<b>Показатели наличия персонала</b>											
1.	Численность работников на начало года	200	350	220	420	300	380	320	400	340	420
2.	Численность принятых работников	160	30	205	25	90	50	160	70	180	90
3.	Численность выбывших работников	10	110	5	205	10	110	80	40	100	50

Продолжение таблицы 2.

№ п/п	Наименование показателей	Значение по вариантам, тыс.руб.									
		6		7		8		9		10	
		1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.
<b>Показатели наличия персонала</b>											
1.	Численность работников на начало года	360	400	380	460	400	480	420	500	440	520
2.	Численность принятых работников	100	30	220	30	85	50	150	70	120	90
3.	Численность выбывших работников	20	10	140	90	5	110	70	130	40	150



Продолжение таблицы 2.

№ п/п	Наименование показателей	Значение по вариантам, тыс.руб.									
		11		12		13		14		15	
		1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.
<b>Показатели наличия персонала</b>											
1.	Численность работников на начало года, чел.	450	550	530	430	640	440	660	460	680	480
2.	Численность принятых работников, чел.	120	20	120	230	40	230	60	570	280	290
3.	Численность выбывших работников, чел.	20	100	20	30	240	10	260	150	80	70

Продолжение таблицы 2.

№ п/п	Наименование показателей	Значение по вариантам, тыс.руб.									
		16		17		18		19		20	
		1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.
<b>Показатели наличия персонала</b>											
1.	Численность работников на начало года, чел.	700	500	720	520	740	540	760	560	780	580
2.	Численность принятых работников, чел.	60	330	120	230	240	250	40	270	100	290
3.	Численность выбывших работников, чел.	260	110	320	30	40	30	240	50	300	70

Продолжение таблицы 2.

№ п/п	Наименование показателей	Значение по вариантам, тыс.руб.									
		21		22		23		24		25	
		1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.
<b>Показатели наличия персонала</b>											
1.	Численность работников на начало года, чел.	800	600	820	620	840	640	860	660	880	680
2.	Численность принятых работников, чел.	70	240	20	330	40	350	60	260	80	290
3.	Численность выбывших работников, чел.	270	20	220	110	240	130	260	40	280	70

Окончание таблицы 2.

№ п/п	Наименование показателей	Значение по вариантам, тыс.руб.									
		26		27		28		29		30	
		1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.	1 г.	2 г.
<b>Показатели наличия персонала</b>											
1.	Численность работников на начало года, чел.	900	700	920	720	940	760	960	780	980	800
2.	Численность принятых работников, чел.	34	225	40	260	50	230	30	210	20	220
3.	Численность выбывших работников, чел.	234	5	240	40	250	30	230	10	220	20

## **КЕЙС № 8 «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ»**

**Варианты использования кейса в работе бакалавра:** для экономиста, выполняющего аналитические расчеты, связанные с решением вопросов о привлечении дополнительных сотрудников.

**Цель кейса:** развитие навыков оценки экономической целесообразности расширения штата сотрудников фирмы.

**Содержание кейса:** Общая бизнес-ситуация описана и приведена на рис. 2.1. В данном кейсе рассматривается деятельность компании, в которой работает штат сотрудников, который планируется увеличить. Необходимо рассчитать и обосновать оптимальную численность персонала.



Рис. 2.1. Бизнес ситуация.

Использование живого труда в производственном процессе можно описать с помощью понятий среднего и предельного продуктов труда.

Средний продукт труда эквивалентен показателю натуральной выработки и определяется как отношение объема выпуска продукции предприятия к затратам труда:

$$\text{СПТ} = Q / L$$

Средний продукт труда показывает какой объем продукции приходится на каждого работника фирмы.

Важной дополнительной характеристикой трудовых ресурсов является предельный продукт труда, который определяется отношением прироста объема выпуска продукции к приросту численности работников:

$$\text{ППТ} = \Delta Q / \Delta L$$

Предельный продукт труда показывает в отличие от среднего размер дополнительного объема выпуска продукции каждым дополнительным сотрудником фирмы.

**Вариант решения.** Основываясь на данных о размере затрат труда и инвестиционных вложениях предприятия, рассчитать средний продукт труда, предельный продукт труда, построить графики среднего и предельного продукта в зависимости от изменения трудозатрат. На основе анализа полученных данных сделать выводы об оптимальной численности сотрудников. Пример расчета приведен в таблице 1.

Таблица 1.

**Расчет среднего и предельного продукта труда**

Затраты		Объем выпуска	Средний продукт	Предельный продукт
труда	инвестиций			
0	20	0	0	-
1	20	15	15	15
2	20	54	27	39
3	20	78	26	24
4	20	88	22	10
5	20	100	20	12
6	20	108	18	8
7	20	105	15	- 3
8	20	105	13,13	0
9	20	98	10,89	- 7
10	20	88	8,80	- 10

Как видно из таблицы, объем выпуска продукции увеличивается по мере роста численности персонала. Однако при численности сотрудников 6 чел. фирма достигает максимальных объемов 108 п. Дальнейшее увеличение численности приводит к снижению объемов производства.

Лучшим индикатором, отражающим оптимальную численность персонала, является предельный продукт. По результатам выполненных расчетов видно, что увеличивая численность работников от 0 до 6 чел., у фирмы наблюдается положительное значение предельного продукта. Это означает, что каждый дополнительный сотрудник дает предприятию дополнительную продукцию. Седьмой и т.д. дополнительные работники дают отрицательный или нулевой эффект в виде дополнительной продукции.

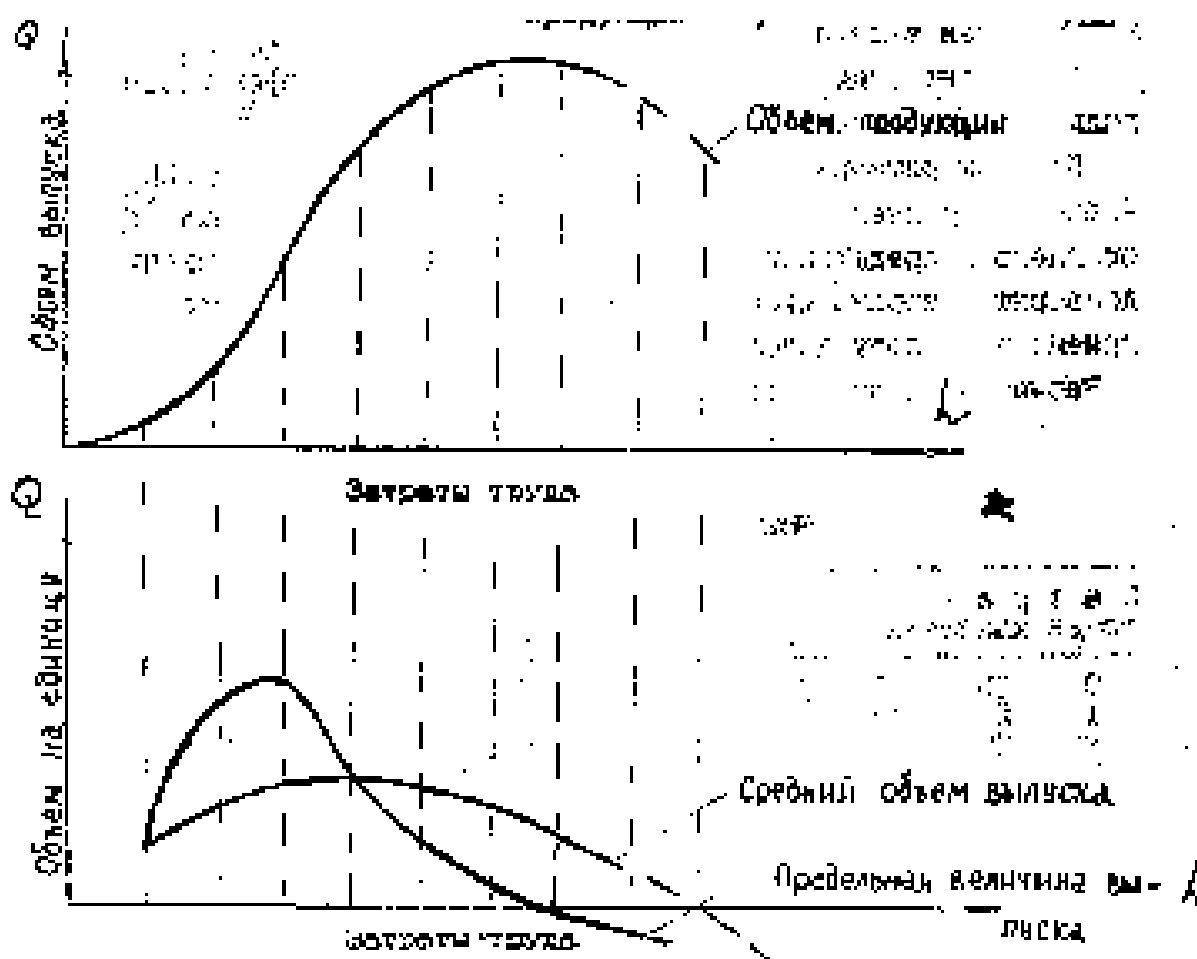
Следовательно, для данного предприятия оптимальной численностью является 6 чел.

Графики (см. рисунок 2.2) наглядно отражают взаимосвязь объема продукции со средними и предельными величинами продукции в условных единицах.

Следует обратить внимание на то, что предельный продукт всегда положительный, когда растет объем производства, и отрицательный при снижении объема.

Предельный продукт более гибко чувствительно реагирует на изменение условий.

Средний продукт растет, пока предельный превышает величину среднего продукта, и снижается при обратной зависимости.



Графики выпуска продукции при изменении фактора труда.

Рис. 2.2 Взаимозависимость объема выпуска продукции и среднего и предельного продукта.

Из графиков видно, что общий объем продукции достигает максимальной величины при значении предельного продукта, равного нулю. Кривая среднего продукта достигает своего максимума, когда предельный продукт равен среднему.

Отрицательное значение предельного продукта приводит к снижению общей величины продукции.

Такая ситуация на практике соответствует неэффективному использованию дополнительной единицы рабочей силы.

#### **Контрольные вопросы к кейсу.**

1. В чем заключается экономический смысл показателей среднего продукта и предельного продукта?
2. С какого момента привлечение дополнительной рабочей силы снижает эффективность труда?
3. На каких теоретических предпосылках основан анализ с использованием предельных оценок?
4. В чем состоит сущность закона предельной полезности или убывающей отдачи?

#### **Рекомендуемая литература к кейсу.**

1. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. Кэмпбелл Р.Макконнелл, Стэнли Л. Брю, т.1 и 2 –М.: ИНФРА, 2011.-400с.- ISBN 5-250-001486-0.
- 2.. Большая экономическая энциклопедия.- М.: Эксмо,2010.-816с. – ISBN 5-699-14788-8.

#### **ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ**

Исходными данными для выполнения расчетов по данному кейсу являются варианты заданий, приведенные в таблице 2.

Таблица 2.

#### **Варианты заданий к кейсу**

<b>Затраты</b>		<b>Объем выпуска продукции по вариантам</b>									
<b>труда</b>	<b>инвестиц ий</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	20	15	16	16	15	14	17	12	18	8	9

2	20	54	50	46	35	34	37	29	46	25	23
3	20	78	69	64	62	64	65	54	82	48	41
4	20	88	87	81	87	85	87	74	107	63	74
5	20	100	95	89	97	100	102	84	118	70	91
6	20	103	96	91	100	106	111	89	120	72	96
7	20	105	96	91	100	106	115	89	120	72	96
8	20	105	88	87	94	106	115	86	118	71	94
9	20	98	72	75	84	100	113	78	112	68	88
10	20	88	52	52	72	92	107	66	103	61	80
<b>Затраты</b>		<b>Объем выпуска продукции по вариантам</b>									
<b>труда</b>	<b>инвестиц ий</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	20	7	10	11	15	16	15	17	18	17	12
2	20	19	28	27	50	30	34	34	29	54	19
3	20	40	57	54	78	50	62	65	62	69	40
4	20	70	72	90	87	87	85	85	87	88	74
5	20	87	78	111	100	105	97	95	97	95	87
6	20	93	79	118	100	100	106	96	103	100	96
7	20	94	70	118	105	90	106	96	111	100	96
8	20	94	77	117	72	87	94	88	115	89	94
9	20	92	72	114	52	65	82	78	113	67	92
10	20	87	60	106	40	44	75	66	107	50	87
<b>Затраты</b>		<b>Объем выпуска продукции по вариантам</b>									
<b>труда</b>	<b>инвестиц</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>



	<b>ий</b>										
0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	20	10	13	11	14	15	16	17	18	19	20
2	20	23	27	29	34	35	36	37	38	39	40
3	20	41	54	82	40	41	42	43	44	45	46
4	20	72	90	107	43	44	45	46	47	48	49
5	20	78	111	118	85	86	87	88	89	90	91
6	20	79	118	120	85	86	87	88	89	90	91
7	20	70	118	120	70	71	72	73	74	75	76
8	20	67	117	116	60	61	62	63	64	65	66
9	20	50	114	112	30	31	32	33	34	35	36
10	20	30	106	103	10	20	21	22	23	24	25

## **КЕЙС № 9 "ОЦЕНКА СОБСТВЕННОЙ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ"**

**Варианты использования кейса в работе бакалавра:** для объективной оценки возможностей трудоустройства и выбора наиболее привлекательного вида деятельности.

**Цель кейса:** оценить личные мотивационные предпочтения для различных видов трудовой деятельности.

**Содержание кейса.** Умение оценивать личную мотивацию к трудовой деятельности является одним из главных факторов успешного выбора места работы и должности. правильная оценка собственных мотивов позволяет реализовать собственные устремления, обеспечить длительную трудовую деятельность. Кроме того одним из важных аспектов при этом является получение удовольствия от работы или занятия трудовой деятельностью.

Одним из эффективных инструментов оценки мотивации к трудовой деятельности является составление Карты личных мотиваторов. Пример ее оформления приведен в таблице 1.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Зарплата</li> <li>✓ Результат</li> <li>✓ Соревнование</li> <li>✓ Рост</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Профессионализм</li> <li>✓ Зарплата</li> <li>✓ Коллектив</li> <li>✓ Руководитель</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Карьера</li> <li>✓ Доход</li> <li>✓ Успех</li> <li>✓ Ответственность</li> </ul>	...
Секретарь				
Бухгалтер				
Сотрудник отдела продаж				
Финансовый директор				
Руководитель отдела кадров				
...				

Таблица 1.

## Карта личной мотивации

Приведенная форма является базовой и может изменяться и подстраиваться под собственные дополнительные мотивирующие факторы. В качестве дополнительных могут быть выбраны:

- материальное поощрение;
  - физические условия работы;
  - структурирование;
  - социальные контакты;
  - взаимоотношения;
  - признание;
  - стремление к достижениям;
  - власть и влияние;
  - разнообразие и перемены;
  - креативность;
  - самосовершенствование;
  - интересная и полезная работа
- и др.

При заполнении таблицы необходимо объективно ответить на вопросы и определить собственный выбор:

1. Какие мотиваторы требуются для того или иного вида деятельности,
2. Выбрать свои предпочтения из предложенных вариантов и (или) дополнить их собственными;
3. Сформулировать нежелательные факторы трудовой деятельности (нежелания);
4. Сравнить и проанализировать полученные результаты.

Например, вы предпочитаете работать бухгалтером. Данная профессия требует получения соответствующего образования, аккуратности и педантичности в работе с цифрами. Профессия бухгалтера так же связана с определенной усидчивостью и внимательностью. Кроме того данный вид деятельности предполагает систематическое повышение квалификации, повышение образовательного уровня, знания современного законодательства и его текущих изменений и т.д.

Оценивая собственные возможности и предпочтения, вы можете заключить, что для вас более важным является более творческая деятельность, при которой нет или ограниченное количество монотонных повторяющихся процедур. Деятельность в качестве

бухгалтера может вызывать у вас раздражение, дискомфорт, боязнь допустить ошибку, которая может повлечь серьезные отрицательные экономические последствия и т.д.

Поэтому, вы можете сделать объективный вывод о том, что данная профессия не является для вас предпочтительной.

### **ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ**

Каждый обучающийся должен заполнить индивидуальную Карту личной мотивации.

*Предлагаемые профессии и мотивы можно дополнить по собственному выбору.*

1. Проанализировать полученные результаты и дать им оценку по каждому виду работ.
2. Составить и выполнить анализ Карты мотиваторов.

*В целях развития у магистров методических навыков форма таблицы определяется самостоятельно.*

*пример формы таблицы:*

<i>Мотиватор</i>	<i>Интерпретация</i>	<i>Выводы</i>
<i>Зарплата, материальное стимулирование</i>	<i>Слишком велик интерес к материальному аспекту</i>	<i>Человек мотивируется только деньгами. Следует вырабатывать другие мотиваторы</i>
<i>Слава, почет и т.п.</i>	<i>Человек слишком ориентирован на признание, может быть имеет комплексы...</i>	<i>Нужно быть осторожным с таким сотрудником при оценке его деятельности. Такой человек может быть конфликтным из-за желания выделиться</i>
...	...	...

3. Аналогично выполнить оценку собственных стимулов к различным видам деятельности.

*Для этого разработать форму и заполнить Карту личных стимулов для тех же профессий.*

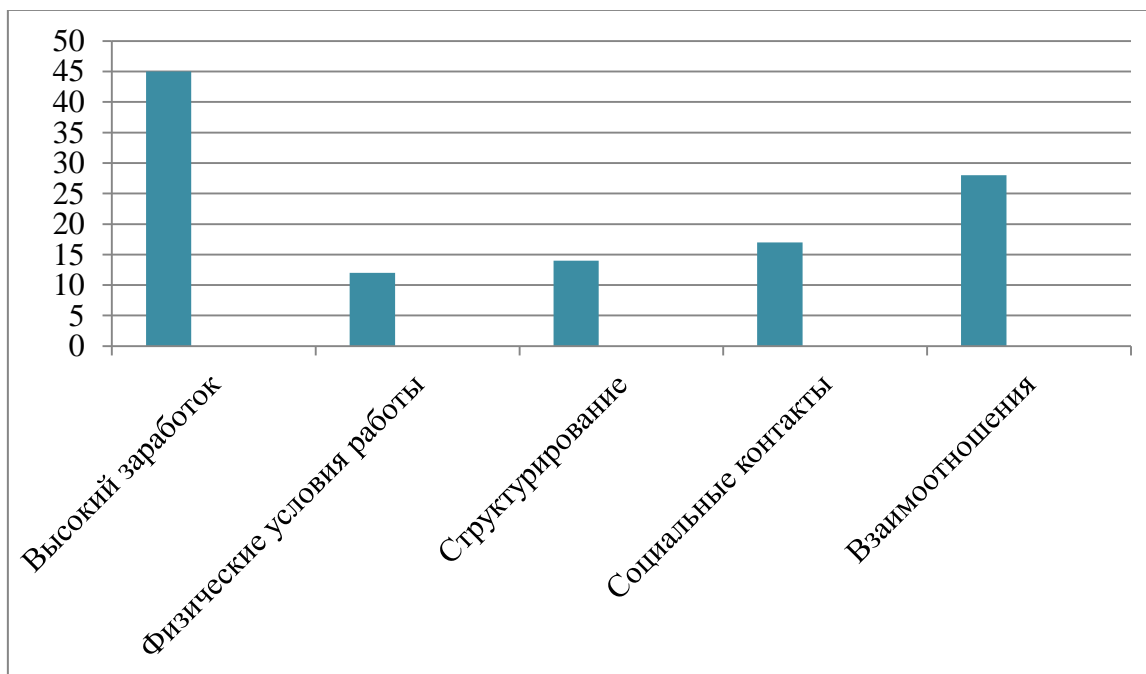
4. В заключении группа обучающихся должна объединить результаты и составить Карту мотивации и Карту стимулов группы.

5. Проанализировать и обсудить полученные результаты.

7. Составить и обосновать собственный и совокупный мотивационный профиль группы.

*Мотивационный профиль предлагается составить и наглядно отобразить в виде гистограммы или круговой диаграммы, отражающей процентное соотношение мотивационных предпочтений.*

пример диаграммы:



### Контрольные вопросы кейсу

1. Дайте сравнительные определения таких категорий как мотивы и стимулы, мотивация и стимулирование.
2. Приведите самые важные собственные мотивы и стимулы к трудовой деятельности . обоснуйте почему.
3. Приведите самые важные собственные избегания, обоснуйте почему.
4. Дайте собственную оценку стимулирующих факторов группы с развернутыми комментариями.
5. Дайте собственную оценку мотивационного профиля группы с развернутыми комментариями.

### Рекомендуемая литература к кейсу.

1. Кибанов А.Я., Бяткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова.-М.: ИНФРА-М, 2009.-524 с. ISBN 978-5-16-003544-4
2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.пособие.-2-е изд., перераб. И доп.-М.:ИНФРА-М,2006.-464 с. – (Высшее образование) ISBN 5-16-002793-9

## **КЕЙС № 10 «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ШТРАФНЫХ И КОМПЕНСАЦИОННЫХ ВЫПЛАТ ФИРМЫ ЗА ЗАДЕРЖКУ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ СОТРУДНИКАМ»**

**Варианты использования кейса в работе бакалавра:** для экономиста, выполняющего расчеты штрафных и компенсационных выплат предприятия в случае допущенных нарушений.

**Цель кейса:** овладеть навыками расчета штрафов и соответствующих компенсаций, которые должен погасить работодатель, за не вовремя выплаченную заработную плату, отпускные и иные начисления трудящимся.

**Содержание кейса:** Бизнес-ситуация в общем виде приведена на рис. 4.1. В данном кейсе рассматривается деятельность компании, которая задерживает выплату заработной платы работникам. Необходимо выполнить расчеты сумм компенсаций и итоговую заработную плату сотрудников с учетом дополнительных выплат.

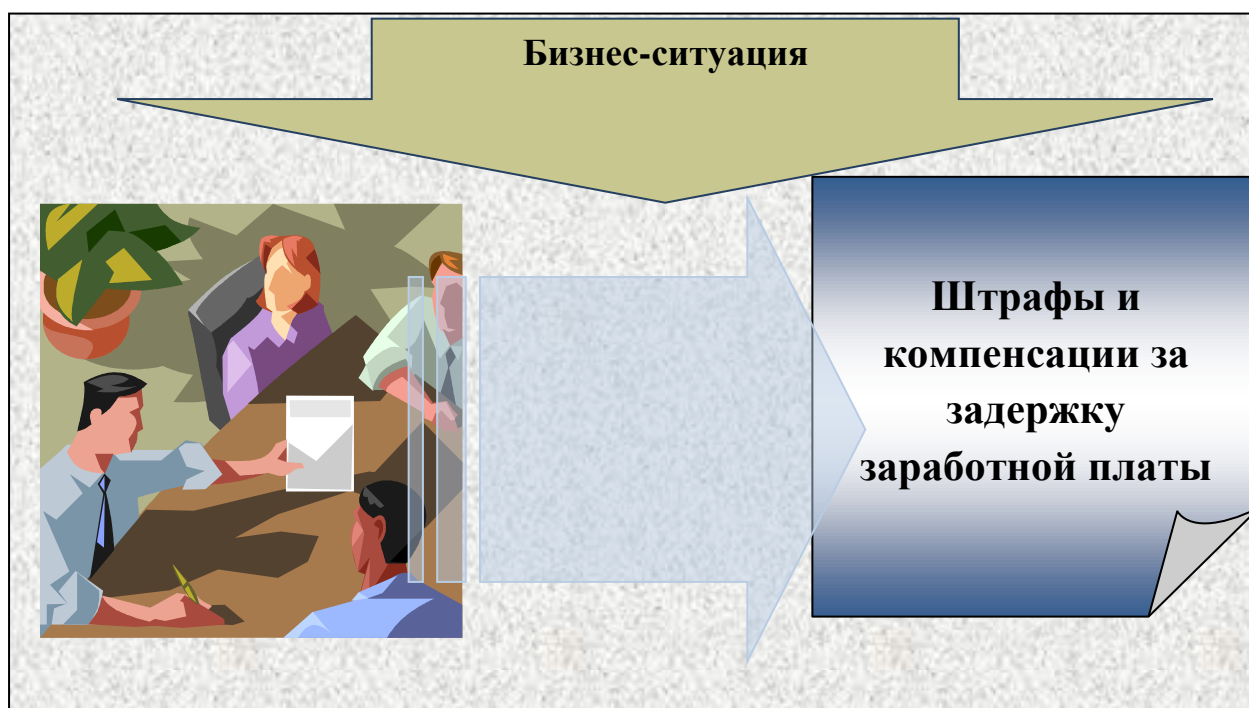


Рис.4.1. Бизнес ситуация.

Трудовое законодательство строго предписывает работодателям выплачивать заработную плату, отпускные или иные начисления трудящимся точно в срок. Сроки выплат устанавливаются на предприятиях и не могут быть менее чем два раза в месяц.

При нарушении работодателем установленных сроков положенных выплат работнику, он обязан все это компенсировать с уплатой процентов (денежной компенсации) [1]:

***Размер компенсации должен быть не ниже  $1/300$  действующей в это время ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации от невыплаченных в срок сумм за каждый день задержки начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно.***

Следует иметь в виду, что размер выплачиваемой работникам денежной компенсации может быть повышен коллективным или трудовым договором. Обязанность по выплате данной компенсации возникает независимо от наличия вины работодателя.

**Вариант решения.** Основываясь на данных о начисленной заработной плате и сроках ее задержки, необходимо выполнить расчет сумм выплат работникам предприятия с учетом компенсаций. Все недостающие данные принимаются по данным примера. Ставку рефинансирования следует применить в размере, который действует на момент выполнения практической работы. Период задержки выплаты заработной платы определить на основании следующих данных:

- срок выдачи основной заработной платы – 20 октября,
- фактических выплат – 20 декабря текущего года.

Рассмотрим пример расчета компенсаций одного работника. Согласно штатному расписанию оклад работника равен 25 000 руб. При этом часть заработной платы (10 000 руб.) выдается авансом, а оставшаяся часть (15 000 руб.) – после окончания месяца, под расчет. В декабре работодатель

задержал выплату основной части зарплаты за ноябрь на 17 дней. Ключевая ставка в этот период составляла 9%.

Сумма денежной компенсации составит:

$15\ 000\ \text{руб.} \times 9\% : 300 \times 17\ \text{дн.} = 76,50\ \text{руб.}$

В таблице 1. приведен пример расчета компенсаций и суммарных выплат, которые фирма должна выполнить для штата своих сотрудников.

Таблица 1.

**Расчет сумм выплат по задержанной заработной плате и денежной компенсации работникам**

№ п/п.	Фамилия работников	Сумма задержанной		Ключевая ставка, %	Кол- во дней	Размер компенсации гр.3хгр.4:300хгр.5	Сумма к выплате,руб. гр.3+гр.6
		зар./ руб.	пл.,				
1	2	3		4	5	6	7
1.	Аверин	15 000		9	17	76,50	15 076,50
2.	К.П.	10 000		9	17	51,00	10 051,00
3.	Васильев	12 000		9	17	61,20	12 061,20
	И.М.						
	Гаврилова						
	А.А.						
	и т.д.						
<b>Итого</b>		<b>37 000</b>				<b>188,70</b>	<b>37 188,70</b>



## **ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ**

Исходными данными для выполнения расчетов по данному кейсу являются варианты заданий, приведенные в таблице 2. Все недостающие данные принять по условиям примера.

### **Контрольные вопросы к кейсу.**

1. Назовите возможные причины задержки выплаты заработной платы сотрудникам предприятия.
2. Приведите основное законодательство, на основании которого рассчитываются денежные компенсации.
3. От каких факторов зависит размер компенсаций?
4. Может ли размер компенсаций быть уменьшен или увеличен?
5. Как рассчитывается период задержки выплат заработной платы?
6. На какие виды выплат кроме заработной платы распространяется порядок компенсирования?

### **Рекомендуемая литература к кейсу.**

1. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 454 с. ISBN 978-5-9916-0515-1.
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 354 с. ISBN 978-5-9916-0515-1.
3. Арбитражно-процессуальный кодекс РФ. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 155с. ISBN 5-902403-39-1.

Таблица 2.

## Варианты заданий к кейсу

№ п/ п	ФИО работнико в	Сумма задержанной заработной платы, руб. по вариантам:							
		1	2	3	4	5	6	7	8
			1050 0	1055 0	1060 0	1065 0	1070 0	1075 0	1080 0
1.	Аверин К.М.	10 00 0	1127 5	1130 0	1132 5	1135 0	1137 5	1140 0	1142 5
2.	Васильев И.М.		1204	1205	1206	1207	1208	1209	1210
3.	Гаврилова А.А.	11250	0	0	0	0	0	0	0
4.	Демидова П.П.	12030	1035 0	1036 0	1037 0	1038 0	1039 0	1040 0	1041 0
5.	Ефремов И.А.	10340 14100	1411 0	1412 0	1413 0	1414 0	1415 0	1416 0	1417 0
6.	Завьялова А.П.	14200	1423 0	1426 0	1429 0	1432 0	1435 0	1438 0	1441 0
7.	Кириллов С.А.	13120							
9.	Лопатин Ф.К.	10250	1313 0	1314 0	1315 0	1316 0	1317 0	1318 0	1319 0
10.	Мальцев И.Б.	11300	1026 0	1027 0	1028 0	1029 0	1030 0	1031 0	1032 0
			1135 0	1140 0	1145 0	1150 0	1155 0	1160 0	1165 0

Продолжение таблицы 2.

№ п/ п	ФИО работнико в	Сумма задержанной заработной платы, руб. по вариантам:							
		9	10	11	12	13	14	15	16
1.	Аверин	20 00	2050	2055	2060	2065	2070	2075	2080
2.	К.М.	0	0	0	0	0	0	0	0
3.	Васильев								
	И.М.	21250	2127	2130	2132	2135	2137	2140	2142
	Гаврилова		5	0	5	0	5	0	5
4.	А.А.	22030							
	Демидова		2204	2205	2206	2207	2208	2209	2210
5.	П.П.	20340	0	0	0	0	0	0	0
	Ефремов	24100							
6.	И.А.		2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041
			0	0	0	0	0	0	0
	Завьялова	24200	2411	2412	2413	2414	2415	2416	2417
7.	А.П.		0	0	0	0	0	0	0
	Кириллов	23120							
9.	С.А.		2423	2426	2429	2432	2435	2438	2441
		20250	0	0	0	0	0	0	0
10.	Лопатин								
	Ф.К.	21300							
			2313	2314	2315	2316	2317	2318	2319
	Мальцев		0	0	0	0	0	0	0
	И.Б.								
			2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
			0	0	0	0	0	0	0
			2135	2140	2145	2150	2155	2160	2165
			0	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 2.

№ п/ п	ФИО работнико в	Сумма задержанной заработной платы, руб. по вариантам:							
		17	18	19	20	21	22	23	24
1.	Аверин	20 20	2070	2075	2080	2085	2090	2095	2110
2.	К.М.	0	0	0	0	0	0	0	0
3.	Васильев И.М.	22250	2227	2230	2232	2235	2237	2240	2242
4.	Гаврилова А.А.	23030	5	0	5	0	5	0	5
5.	Демидова П.П.	21340	2304	2305	2306	2307	2308	2309	2310
6.	Ефремов И.А.	25100	0	0	0	0	0	0	0
7.	Завьялова А.П.	25200	2135	2136	2137	2138	2139	2140	2141
9.	Кириллов С.А.	24120	0	0	0	0	0	0	0
10.	Лопатин Ф.К.	21250	2511	2512	2513	2514	2515	2516	2517
	Мальцев И.Б.	22300	0	0	0	0	0	0	0
			2413	2414	2415	2416	2417	2418	2419
			0	0	0	0	0	0	0
			2126	2127	2128	2129	2130	2131	2132
			0	0	0	0	0	0	0
			2235	2240	2245	2250	2255	2260	2265
			0	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 2.

№ п/ п	ФИО работнико в	Сумма задержанной заработной платы, руб. по вариантам:							
		25	26	27	28	29	30	31	32
1.	Аверин	22 20	2270	2275	2280	2285	2290	2295	2310
2.	К.М. Васильев	0	0	0	0	0	0	0	0
3.	И.М. Гаврилова	23250	2327 5	2330 0	2332 5	2335 0	2337 5	2340 0	2342 5
4.	А.А. Демидова	24030	2404	2405	2406	2407	2408	2409	2410
5.	П.П. Ефремов	22340 26100	0	0	0	0	0	0	0
6.	И.А.		2235 0	2236 0	2237 0	2238 0	2239 0	2240 0	2241 0
7.	Завьялова А.П.	26200	2611 0	2612 0	2613 0	2614 0	2615 0	2616 0	2617 0
9.	Кириллов С.А.	25120 22250							
10.	Лопатин Ф.К.	23300	2623 0	2626 0	2629 0	2632 0	2635 0	2638 0	2641 0
	Мальцев И.Б.		2513 0	2514 0	2515 0	2516 0	2517 0	2518 0	2519 0
			2226 0	2227 0	2228 0	2229 0	2230 0	2231 0	2232 0
			2335 0	2340 0	2345 0	2350 0	2355 0	2360 0	2365 0

## Список рекомендуемой литературы

### Основной

3. Гражданский кодекс РФ. - М.: Проспект, КНОРУС, 2013.-688 с. ISBN 978-5370-01804-6.
4. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 454 с. ISBN 978-5-9916-0515-1.
5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 354 с. ISBN 978-5-9916-0515-1.
6. Арбитражно-процессуальный кодекс РФ. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 155с. ISBN 5-902403-39-1.
7. Налоговый кодекс РФ ч.1, II, гл. 25 «Налог на прибыль организаций». - М.: Проспект, КНОРУС, 2013.-688 с. ISBN 978-5370-01804-6.
8. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 354 с. ISBN 978-5-9916-0515-1.
9. Арбитражно-процессуальный кодекс РФ. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 155с. ISBN 5-902403-39-1.
10. Большая экономическая энциклопедия.- М.: Эксмо,2010.-816с. – ISBN 5-699-14788-8.
11. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. Кэмпбелл Р.Макконнелл, Стэнли Л. Брю, т.1 и 2 –М.: ИНФРА, 2011.-400с.- ISBN 5-250-001486-0.
12. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — 5-е изд., перераб. И доп.. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 495 с. — ISBN 978-5-16-002705-0
13. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). – М.: Проспект, КНОРУС, 2013.-288 с. ISBN 978-5370-01804-6.
14. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.( Постановление Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37 в тек. Ред.
15. Кибанов А.Я., Бяткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова.-М.: ИНФРА-М, 2009.-524 с. ISBN 978-5-16-003544-4
16. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.пособие.-2-е изд., перераб. И доп.-М.:ИНФРА-М,2006.-464 с. – (Высшее образование) ISBN 5-16-002793-9
17. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие для студ. Учреждений высш. проф. образования/ Н.С. Пряжников.- 2-е изд., стер.-М.: Издательский центр «Академия», 2012.-368с. ISBN 978-5-7695-8991-1