**Министерство образования и науки Российской Федерации**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

**«Владимирский государственный университет»**

**имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых**

**(ВлГУ)**

Кафедра «Экономика и управление инвестициями и инновациями»

**Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

*Кейсы для практических работ*

СНЕГИРЕВА Т.К.

Владимир 2013

УДК 369(07)

ББК 65.31

М54

Рецензент

Доктор экономических наук, профессор кафедры

Экономики и стратегического управления Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых (ВлГУ)

*О.Л.Гойхер*

Печатается по решению редакционного совета

Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых (ВлГУ)

Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: Кейсы для практических работ / Владим. гос. ун-т; Сост.: Т.К. Снегирева. Владимир, 2013. 76 с.

Составлены кейсы заданий для выполнения практических работ по дисциплине «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности». Приведены задания, примеры их выполнения. При составлении кейса № 2, модуль III принимала участие проф., к.э.н.Марченко Е.М.

Предназначены для магистров и бакалавров экономических специальностей.

Табл.28 Ил. 14 Библиогр.: 15

**Оглавление**

**Введение** . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 4

**Модуль I. Основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.**

**Кейс № 1.** «СРАВНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ». . . . 5

**Кейс № 2.** «ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДА РАНГОВОЙ КОРРЕЛЯЦИИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ» 8

**Модуль II. Мотивация и стимулирование труда на предприятиях и в организациях**

**Кейс № 1. «МАТЕРИАЛЬНОЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**. . . . . . 14

**Кейс № 2. «СТИМУЛИРУЮЩИЕ ФУНКЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ОТЧИСЛЕНИЙ ОТ ФОНДА ОПЛАТЫ ТРУДА»**. . . . . 19

**Кейс №3. «СТАНДАРТНЫЕ ВЫЧЕТЫ ПО НАЛОГУ НА ДОХОДЫ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ И МОТИВАЦИЯ ТРУДА»**. . . . . 29

**Кейс №4**. **«МАТЕРИАЛЬНАЯ ВЫГОДА СОТРУДНИКОВ И МОТИВАЦИЯ ТРУДА»**  36

. . . . .

**Модуль III. Эффективность мотивации и стимулирования труда**

**Кейс №1. «РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ»**. . . . . . . . . 41

**Кейс № 2. «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ СОТРУДНИКОВ»**. . . . . . . . . . . . 53

**Кейс № 3.** «РАСЧЕТ ШТРАФНЫХ И КОМПЕНСАЦИОННЫХ

ВЫПЛАТ ФИРМЫ». . . . . . . . . . . . . . 60

**Кейс № 4. «ОЦЕНКА СООТНОШЕНИЯ ТЕМПОВ ИЗМЕНЕНИЯ СРЕДНЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»**  68

**Список рекомендуемой литературы**. . . . . . . . . . . . 76

**Введение**

Вопросы, связанные с экономической деятельностью предприятий и организаций, являются особенно важными и непростыми для начинающих бизнесменов, студентов, и молодых руководителей производства. Деятельность любой коммерческой фирмы имеет особую направленность и цель, которая заключается в получении прибыли. Перед начинающими специалистами встает множество вопросов: как работать с кадрами, оптимально управлять ресурсами, развивать фирму и др. 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 осуществлять предпринимательскую деятельность, необходима также координация множества участников: потребителей продукции предприятия или заказчиков, поставщиков материалов, и сырья и др. Кроме того, в бизнесе многое зависит от сложившейся конъюнктуры рынка, наличия финансовых ресурсов и удачи. Все это влияет на формирование финансовых результатов деятельности фирмы.

В данных кейсах для выполнения практических работ мы постараемся дать ответы на эти и многие другие вопросы. Весь материал основан на изучении действующего законодательства в области экономической деятельности, практического материала, отчетности предприятий и организаций.

Главная цель данных кейсов для практических работ познакомить бакалавров экономических специальностей с основами экономики фирмы, расчета и анализа основных показателей деятельности, диагностики проблем организаций и предприятий, принятия грамотных квалифицированных решений по улучшению дел и общей эффективности деятельности фирмы.

**Модуль I. Основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.**

**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.

**Бизнес-ситуация**

C:\Program Files\Microsoft Office\MEDIA\CAGCAT10\j0233018.wmf

**Оптимальная модель мотивации для фирмы**

Рис. 1.1. Бизнес ситуация.

**Вариант выполнения.** Основываясь на теоретических знаниях о теориях и моделях мотивации выполнить их сравнение. Для этого предлагается сгруппировать материл 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)  *Теория потребности Маслоу*  Модель существования Альдерфера  *Теория потребности Мак-Клелланда*  Теория факторов Герцберга  *Теория ожидания Врума*  Теория справедливости Адамса  *Модель Портера-Лоутера*  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. *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*
2. *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, но основании которых можно сделать выводы о том, как влияет (или не влияет) применяемая система мотивации и стимулирования труда на результаты деятельности п

**Бизнес-ситуация**

**Результаты деятельности фирмы**

**Система мотивации и стимулирования**

1. 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:

, (1)

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

Величина *rs* для двух рядов, состоящих из  *n* рангов, зависит только от . Крайние значения *rs* 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 *rs* определяется на основе выборки (совокупности признаков объектов), возникает необходимость проверки значимости *rs* или проверки гипотезы :

*H*0 / *ps*,

где *ps*- 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:

. (2)

При уровне (значимости) существенности при проверки гипотезы *H*0, равном 5%(α = 0,05):

а) гипотеза отклоняется, если

 или ;

б) гипотеза не отклоняется, если

.

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):

, (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 |
| Ранг | 1-го признака | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 | 8 | 7 | 6 |
| 2-го признака | 3 | 5 | 4 | 7 | 6 | 2 | 1 | 8 |
|  | | 1 | -3 | -1 | -6 | -1 | 6 | 6 | -2 |
|  | | 1 | 9 | 1 | 36 | 1 | 36 | 36 | 4 |



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 таблице 2.

Таблица 2

**Расчет коэффициента согласованности экспертов.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ФИО  эксперта (студента) | Организация | | | | | | | | Итого |
| №1 | №2 | №3 | №4 | №5 | №6 | №7 | №8 |
| 1. Иванов 2. Петров 3. Кузнецов 4. Сидоров 5. Морозов | 1  2  3  4  5 | 2  3  4  5  6 | 3  4  5  6  7 | 4  5  6  7  8 | 5  6  7  8  1 | 6  7  8  1  2 | 7  8  1  2  3 | 8  1  2  3  4 | -  -  -  -  - |
| Сумма рангов | 15 | 20 | 25 | 30 | 27 | 24 | 22 | 17 | 180 |
|  | 7.5 | 2,5 | -2,5 | -7,5 | -4,5 | -1,5 | 0,5 | 5,5 | - |
|  | 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

.

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 *ps* = 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 | 20 | 25 | 60 | 15 | 15 | 17 | 30 | 23 | 50 | 34 | 36 | 18 | 44 | 28 | 10 | 15 | 15 | 33 | 38 | 42 | 15 | 53 | 51 | 11 | 22 | 30 | 10 | 16 |
| 3 | ОАО «Евротехника» | Индексирование з/пл. 2 раза в год; корпоративы, доска почета | 35 | 30 | 30 | 15 | 30 | 25 | 20 | 18 | 30 | 25 | 45 | 36 | 20 | 13 | 46 | 27 | 15 | 20 | 20 | 23 | 28 | 42 | 23 | 65 | 62 | 12 | 28 | 35 | 29 | 30 |
| 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 | 10 | 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 | 35 | 30 | 15 | 30 | 30 | 34 | 36 | 20 | 15 | 44 | 30 | 5 | 10 | 10 | 13 | 16 | 18 | 24 | 24 | 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 | 36 | 20 | 28 | 14 | 20 | 18 | 10 | 15 | 20 | 23 | 26 | 28 | 28 | 50 | 58 | 18 | 18 | 25 | 29 | 7 |
| 7 | ООО «Прима» | Индексирование з/пл 1 раз в год праздники, охота | 15 | 19 | 4 | 20 | 15 | 15 | 40 | 10 | 40 | 35 | 20 | 40 | 14 | 18 | 15 | 15 | 14 | 19 | 23 | 26 | 29 | 27 | 3 | 65 | 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 |

**Модуль II. Мотивация и стимулирование труда на предприятиях и в организациях**

**КЕЙС № 1 «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 рассматривается главные формы материального денежного и неденежного стимулирования труда, а также нематериального стимулирования трудовой активности работников.

**Бизнес-ситуация**

**Материальное и нематериальное стимулирование**

**Стимулирование труда**

1. Рис. 11.0. Бизнес ситуация.

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**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Форма стимулирования** | **Размер**  **(примерный диапазон)** | **Оценка** |
| **Заработная плата (номинальная)**  **Заработная плата (реальная)**  **Бонусы**  **Участие в прибылях (партнерство)**  **Участие в акционерном капитале**  **Возможные дополнительные выплаты** |  |  |

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** |
| **Оплата транспортных расходов или использование собственного транспорта**  **Организация питания**  **Продажа товаров выпускаемых предприятием**  **Стипендиальные программы**  **Программа обучения персонала**  **Программа медицинского обслуживания**  **и др.** |  |  |

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** |
| **Стимулирование свободным временем**  **Организационное стимулирование**  **Стимулирование на основе общественного признания** |  |  |

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, вымпелов. В зарубежной и отечественной практике применяются также: присвоение званий, наград.

**ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ**

На основании приведеных примеров в таблицах 1, 2, и 3 составить таблица на основании данных 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 № 2 «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.

**Бизнес-ситуация**

**ОСН**

**Стимулирующие функции отчислений**

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** |
| **ПФ РФ** | **20** | **26** | **22** | **22** |
| **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** | **-** | **-** |
| ***Итого*** | ***26*** | ***34*** | ***30*** | ***30*** |
| ***Предельная величина доходов физического лица, руб.*** | ***415 000*** | ***463 000*** | ***512 000*** | ***568 000*** |
| ***Сверх установленной величины предельных доходов*** | **-** | **-** | **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 х 20% = 83 000 (руб.);

- ФСС – 415 000 х 2,9% = 12035 (руб.);

- ФФОМС – 415 000 х 3,1% = 4 565 (руб.);

- ТФОМС – 415 000 х 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 х 26% = 120 380 (руб.);

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

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

- ТФОМС – 463 000 х 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 х 22% + (700 000 – 512 000) х 10% = 131 440 (руб.);

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

- ФФОМС – 512 000 х 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 х 22% + (700 000 – 568 000) х 10% = 138 160 (руб.);

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

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

Для того, чтобы выполнить сравнение суммарных отчислений в социальные фонды можно составить сводную таблицу 6.

Таблица 6

**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.** |
| 1.  2.  2.1  2.2  2.3  2.4 | Начисленная заработная плата  Страховые взносы всего  в т.ч.:  в ПФ РФ  в ФСС РФ  в ФФОМС  в ТФОМС | 1 300 000  263 900  203 000  29 435  11 165  20 300 | 1 300 000  361 420  276 380  30 827  32 953  21 260 | 1 300 000  352 400  263 440  32 248  56 712  - | 1300000  368 144  270 160  33 872  64 112  - |
|  | ***Итого, %%*** | ***20,3*** | ***27,80*** | ***27,10*** | ***28,32*** |

Из приведенных в таблице 6 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?

1. Назовите лимит начислений в пользу работника ( заработная плата и др. выплаты), до которого применяется предельная ставка социальных взносов.
2. 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**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **вар** | **ЗП, тыс. руб.** | | | **№**  **вар** | **ЗП, тыс. руб.** | | | **№**  **вар** | **ЗП, тыс. руб.** | | |
| Иванов | Петров | Кузнецов | Иванов | Петров | Кузнецов | Иванов | Петров | Кузнецов |
| **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 № 3 «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.

**Бизнес-ситуация**

**НДФЛ (стандарт-ные) вычеты)**

**Мотивация и стимулирование труда**

1. Рис. 11.0. Бизнес ситуация.

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 | * лица, получившие или перенесшие лучевую болезнь, получившие в этой связи инвалидность, переселенные из зоны отселения и отчуждения Чернобыльской АЭС и других аналогичных объектов; * инвалиды ВОВ и из числа военнослужащих, ставших инвалидами I, II и III групп в следствие исполнения обязанностей военной службы; * др. |
| 500 | * Герои Советского Союза и Российской Федерации, а также награжденные орденом Славы трех степеней; * инвалидов с детства, а также инвалиды I и II групп; * граждане, уволенные с военной службы, исполнявшие интернациональный долг в странах, где велись военный действия. |
| 400 | * отменен с 2012 г. |
| 1400  3000 | * на 1-го и 2-го ребенка каждому родителю * 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  Февраль  Март  Апрель | 14500  14500  14500  14500 | 1400  1400  1400  1400 | 13100  13100  13100  13100 | 1703  1703  1703  1703 | 12797  12797  12797  12797 |
| Май  Июнь  Июль  Август | 14500  14500  14500  14500 | 1400  1400  1400  1400 | 13100  13100  13100  13100 | 1703  1703  1703  1703 | 12797  12797  12797  12797 |
| Сентябрь  Октябрь  Ноябрь  Декабрь | 14500  14500  14500  14500 | 1400  1400  1400  1400 | 13100  13100  13100  13100 | 1703  1703  1703  1703 | 12797  12797  12797  12797 |
| ***Всего*** | ***174 000*** | ***16 800*** | ***157 200*** | ***20 436*** | ***153 564*** |

Таким образом, фактическая ставка налога на доходы физических лиц за год составит 20436 : 174000 х 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?

1. Назовите условия предоставления стандартных налоговых вычетов.
2. Какие вычеты предоставляются налогоплательщику, кроме стандартных?

**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 3

**Варианты заданий к кейсу**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Условия предоставления**  **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, учащ-ся ВУЗа дневной формы обуч., в возр. до 20 лет** |  |  |  | + |  |  | + |  |  |  |  |  | + |  |  | + | + |  | + | + |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |
| **Наличие 2-х детей, учащ-ся ВУЗов днев. формы обуч., в возр. до 20 лет** |  |  |  |  | + |  |  | + |  |  |  |  |  | + | + |  |  | + |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |
| **Отсутствие 2-го родителя** | + |  |  | + | + |  |  |  | + | + | + |  | + | + |  |  |  |  | + | + |  |  |  |  |  | + |  | + | + | + |
| **Отсутствие детей** |  |  |  |  |  | + |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | + |  |  |  |

**КЕЙС № 4 «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.

**Бизнес-ситуация**

**НДФЛ (материальная выгода)**

**Мотивация и стимулирование труда**

1. Рис. 11.0. Бизнес ситуация.

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 х 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  рефинан-сирования  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  15.01  15.04  15.07  15.10 | 50 000  45 000  40 000  35 000  30 000 | 14  90  91  92  78 | 5,17  5,17  5,17  5,17  5,17 | 2  2  2  2  2 | 50000(5,17-2) 14/365=60,79  351,74  316,13  279,65  203,23 |
|  |  | ***Итого: 365*** |  |  | ***Итого: 1211,54*** |

Определяем размер налога на доходы физических лиц с материальной выгоды:

НДФЛ = 1211,54 х 35% = 424,04 руб.

Таким образом, в течение данного года заемщик должен погасить:

- 20 000 руб. в счет основного долга

- (20 0002%) = 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 возникать 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.)** | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Модуль III. Эффективность мотивации и стимулирования труда**

**КЕЙС № 1 *«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 экономический 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.

**Бизнес-ситуация**

C:\Program Files\Microsoft Office\MEDIA\CAGCAT10\j0291984.wmf

**Показатели эффективности использования трудовых ресурсов**

C:\Program Files\Microsoft Office\MEDIA\CAGCAT10\j0291984.wmf

**Расчет показателей эффективности использования работников**

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:

**ЧРза г. = ЧРн.г.- ЧРвыб.**

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:

**ЧРк. г. = ЧРн.г.- ЧРвыб. + ЧРпр.**

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:

**Кпр. = ЧРпр. / Rсп**

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

**Квыб. = ЧРвыб. / Rсп**

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

**Кз= (ЧРпр. - ЧРвыб.) / Rсп**

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

**Кте**

**к.= ЧРвыб. / ЧРк.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:

**Кп.= ЧРза г./ ЧРк.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:

**Выр. = В / Rсп**

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

**Nвыр. = Q / Rраб.**

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**  **+/-** |
| 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7. | ***Показатели выручки и наличия персонала***  Выручка, тыс.р.  Среднесписочная численность работников, чел.  Численность работников на начало года, чел.  Численность принятых работников, чел.  Численность выбывших работников, чел.  Численность работников на конец года, чел.  Численность работников, проработавших год, чел. | 42 089  400  370  100  40  430  330 | 47 933  450  430  60  20  470  410 | + 5 844  +50  + 60  - 40  - 20  + 40  + 80 |
| 8.  9.  10.  11.  12. | ***Показатели движения трудовых ресурсов***  Коэффициент оборота по приему работников  Коэффициент оборота по выбытию работников  Коэффициент замещения кадров  Коэффициент текучести кадров  Коэффициент постоянства кадров | 0,25  0,10  0,15  0,09  0,77 | 0,13  0,04  0,08  0,04  0,87 | - 0,12  - 0,06  - 0,07  - 0,05  + 0,10 |
| 13. | ***Показатели эффективности использования трудовых ресурсов***  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.

**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.

1. Какие факторы влияют на рост (или снижение) показателей выработки?

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.** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Показатели наличия персонала** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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.** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Показатели наличия персонала** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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.** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Показатели наличия персонала** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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.** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Показатели наличия персонала** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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.** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Показатели наличия персонала** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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.** | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Показатели наличия персонала** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 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 |

**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 в тек. Ред.

**КЕЙС № 2 *«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.

**Бизнес-ситуация**

C:\Program Files\Microsoft Office\MEDIA\CAGCAT10\j0149481.wmf

C:\Program Files\Microsoft Office\MEDIA\CAGCAT10\j0149481.wmf

**Привлечение дополнительных сотрудников?**

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:

**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:

**ППТ=∆ Q / ∆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  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 | 20  20  20  20  20  20  20  20  20  20  20 | 0  15  54  78  88  100  108  105  105  98  88 | 0  15  27  26  22  20  18  15  13,13  10,89  8,80 | -  15  39  24  10  12  8  - 3  0  - 7  - 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.

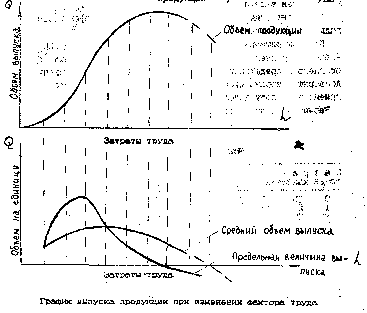


Рис. 2.2 Взаимозависимость объема выпуска продукции и среднего и предельного продукта.

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.

**ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ**

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

Таблица 2.

**Варианты заданий к кейсу**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Затраты** | | **Объем выпуска продукции по вариантам** | | | | | | | | | |
| **труда** | **инвестиций** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 | 20  20  20  20  20  20  20  20  20  20  20 | 0  15  54  78  88  100  103  105  105  98  88 | 0  16  50  69  87  95  96  96  88  72  52 | 0  16  46  64  81  89  91  91  87  75  52 | 0  15  35  62  87  97  100  100  94  84  72 | 0  14  34  64  85  100  106  106  106  100  92 | 0  17  37  65  87  102  111  115  115  113  107 | 0  12  29  54  74  84  89  89  86  78  66 | 0  18  46  82  107  118  120  120  118  112  103 | 0  8  25  48  63  70  72  72  71  68  61 | 0  9  23  41  74  91  96  96  94  88  80 |
| **Затраты** | | **Объем выпуска продукции по вариантам** | | | | | | | | | |
| **труда** | **инвестиций** | **11** | **12** | **13** | **14** | **15** | **16** | **17** | **18** | **19** | **20** |
| 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 | 20  20  20  20  20  20  20  20  20  20  20 | 0  7  19  40  70  87  93  94  94  92  87 | 0  10  28  57  72  78  79  70  77  72  60 | 0  11  27  54  90  111  118  118  117  114  106 | 0  15  50  78  87  100  100  105  72  52  40 | 0  16  30  50  87  105  100  90  87  65  44 | 0  15  34  62  85  97  106  106  94  82  75 | 0  17  34  65  85  95  96  96  88  78  66 | 0  18  29  62  87  97  103  111  115  113  107 | 0  17  54  69  88  95  100  100  89  67  50 | 0  12  19  40  74  87  96  96  94  92  87 |
| **Затраты** | | **Объем выпуска продукции по вариантам** | | | | | | | | | |
| **труда** | **инвестиций** | **21** | **22** | **23** | **24** | **25** | **26** | **27** | **28** | **29** | **30** |
| 0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10 | 20  20  20  20  20  20  20  20  20  20  20 | 0  10  23  41  72  78  79  70  67  50  30 | 0  13  27  54  90  111  118  118  117  114  106 | 0  11  29  82  107  118  120  120  116  112  103 | 0  14  34  40  43  85  85  70  60  30  10 | 0  15  35  41  44  86  86  71  61  31  20 | 0  16  36  42  45  87  87  72  62  32  21 | 0  17  37  43  46  88  88  73  63  33  22 | 0  18  38  44  47  89  89  74  64  34  23 | 0  19  39  45  48  90  90  75  65  35  24 | 0  20  40  46  49  91  91  76  66  36  25 |

**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 ми 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.

**КЕЙС № 3 *«ОПРЕДЕЛЕНИЕ ШТРАФНЫХ И КОМПЕНСАЦИОННЫХ ВЫПЛАТ ФИРМЫ»***

**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. 3.1. 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.

**Бизнес-ситуация**

C:\Program Files\Microsoft Office\MEDIA\CAGCAT10\j0233018.wmf

**Штрафы и компенсации за задержку заработной платы**

Рис. 3.1. 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 ставки рефинансирования 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. Ставка рефинансирования в этот период составляла 9%.

Сумма денежной компенсации составит:

15 000 руб. х 9% : 300 х 17 дн. = 76,50 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**  **зар./ пл., руб.** | | **Ставка рефинан-**  **сирования,%** | | **Кол-во дней** | **Размер компенсации**  **гр.3хгр.4:300хгр.5** | **Сумма к выплате,руб.**  **гр.3+гр.6** |
| 1 | 2 | 3 | | 4 | | 5 | 6 | 7 |
| 1.  2.  3. | Аверин К.П.  Васильев И.М.  Гаврилова А.А.  и т.д. | 15 000  10 000  12 000 | | 9  9  9 | | 17  17  17 | 76,50  51,00  61,20 | 15 076,50  10 051,00  12 061,20 |
| ***Итого*** | | | ***37 000*** | |  |  | ***188,70*** | ***37 188,70*** |

**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 работников** | **Сумма задержанной заработной платы, руб. по вариантам:** | | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** |
| 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  9.  10. | Аверин К.М.  Васильев И.М.  Гаврилова А.А.  Демидова П.П.  Ефремов И.А.  Завьялова А.П.  Кириллов С.А.  Лопатин Ф.К.  Мальцев И.Б. | 10 000  11250  12030  10340  14100  14200  13120  10250  11300 | 10500  11275  12040  10350  14110  14230  13130  10260  11350 | 10550  11300  12050  10360  14120  14260  13140  10270  11400 | 10600  11325  12060  10370  14130  14290  13150  10280  11450 | 10650  11350  12070  10380  14140  14320  13160  10290  11500 | 10700  11375  12080  10390  14150  14350  13170  10300  11550 | 10750  11400  12090  10400  14160  14380  13180  10310  11600 | 10800  11425  12100  10410  14170  14410  13190  10320  11650 |

Продолжение таблицы 2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **ФИО работников** | **Сумма задержанной заработной платы, руб. по вариантам:** | | | | | | | |
| **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** | **15** | **16** |
| 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  9.  10. | Аверин К.М.  Васильев И.М.  Гаврилова А.А.  Демидова П.П.  Ефремов И.А.  Завьялова А.П.  Кириллов С.А.  Лопатин Ф.К.  Мальцев И.Б. | 20 000  21250  22030  20340  24100  24200  23120  20250  21300 | 20500  21275  22040  20350  24110  24230  23130  20260  21350 | 20550  21300  22050  20360  24120  24260  23140  20270  21400 | 20600  21325  22060  20370  24130  24290  23150  20280  21450 | 20650  21350  22070  20380  24140  24320  23160  20290  21500 | 20700  21375  22080  20390  24150  24350  23170  20300  21550 | 20750  21400  22090  20400  24160  24380  23180  20310  21600 | 20800  21425  22100  20410  24170  24410  23190  20320  21650 |

Продолжение таблицы 2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **ФИО работников** | **Сумма задержанной заработной платы, руб. по вариантам:** | | | | | | | |
| **17** | **18** | **19** | **20** | **21** | **22** | **23** | **24** |
| 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  9.  10. | Аверин К.М.  Васильев И.М.  Гаврилова А.А.  Демидова П.П.  Ефремов И.А.  Завьялова А.П.  Кириллов С.А.  Лопатин Ф.К.  Мальцев И.Б. | 20 200  22250  23030  21340  25100  25200  24120  21250  22300 | 20700  22275  23040  21350  25110  25230  24130  21260  22350 | 20750  22300  23050  21360  25120  25260  24140  21270  22400 | 20800  22325  23060  21370  25130  25290  24150  21280  22450 | 20850  22350  23070  21380  25140  25320  24160  21290  22500 | 20900  22375  23080  21390  25150  25350  24170  21300  22550 | 20950  22400  23090  21400  25160  25380  24180  21310  22600 | 21100  22425  23100  21410  25170  25410  24190  21320  22650 |

Продолжение таблицы 2.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **ФИО работников** | **Сумма задержанной заработной платы, руб. по вариантам:** | | | | | | | |
| **25** | **26** | **27** | **28** | **29** | **30** | **31** | **32** |
| 1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.  9.  10. | Аверин К.М.  Васильев И.М.  Гаврилова А.А.  Демидова П.П.  Ефремов И.А.  Завьялова А.П.  Кириллов С.А.  Лопатин Ф.К.  Мальцев И.Б. | 22 200  23250  24030  22340  26100  26200  25120  22250  23300 | 22700  23275  24040  22350  26110  26230  25130  22260  23350 | 22750  23300  24050  22360  26120  26260  25140  22270  23400 | 22800  23325  24060  22370  26130  26290  25150  22280  23450 | 22850  23350  24070  22380  26140  26320  25160  22290  23500 | 22900  23375  24080  22390  26150  26350  25170  22300  23550 | 22950  23400  24090  22400  26160  26380  25180  22310  23600 | 23100  23425  24100  22410  26170  26410  25190  22320  23650 |

**КЕЙС № 4 «ОЦЕНКА СООТНОШЕНИЯ ТЕМПОВ ИЗМЕНЕНИЯ СРЕДНЕЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»**

**Варианты использования кейса в работе бакалавра:** для экономиста, выполняющего расчеты средней заработной платы и производительности труда

**Цель кейса:** овладеть навыками расчета показателей производительности труда (выработки), среднегодовых темпов изменения выработки и средней заработной платы, дать оценку полученных результатов.

**Содержание кейса:** Бизнес-ситуация в общем виде приведена на рис. 41. 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.

**Бизнес-ситуация**

C:\Program Files\Microsoft Office\MEDIA\CAGCAT10\j0233018.wmf

**Темпы изменения выработки и средней заработной платы**

Рис.4.1. Бизнес ситуация.

Производительность труда является одним из важнейших показателей деятельности предприятия. Он показывает количество выпускаемой продукции за единицу времени. В качестве показателей производительности труда на предприятиях могут использоваться показатели выработки и трудоёмкости. Самым универсальным из них является стоимостная выработка, которая определяется:

,

где Q – объём выпуска продукции (работ, услуг), тыс.руб.;

- среднесписочная численность работников основного и подсобного производства, чел.

В качестве объёма выпуска продукции можно использовать показатель выручки от реализации продукции, работ, услуг за год, месяц и другие периоды времени.

В среднесписочную численность работников включаются как административно-хозяйственный персонал, так и рабочие.

Таким образом, стоимостная выработка показывает размер выручки на каждого работника организации. Чем больше численность работников, тем меньше выработка и наоборот. В этой связи повышение выработки может быть связано с сокращением численности занятых или увеличением объёмов выпуска или и с тем и другим одновременно.

Для оценки эффективности использования трудовых ресурсов важным является соотношение темпов изменения выработки и средней заработной платы на предприятии. Если выработка отражает размер получаемого дохода от каждого работника, то средняя заработная плата представляет величину вознаграждения каждому сотруднику и рабочему за полученный организацией доход.

С точки зрения достижения общих положительных результатов деятельности и дальнейшего положительного развития организации, рациональным являются опережающие темпы роста (прироста) выработки по отношению к темпам роста (прироста) средней заработной платы. Обратная ситуация, когда темпы роста (прироста) выработки отстают от темпов роста (прироста) средней заработной платы работников, свидетельствует о негативных тенденциях. В такой ситуации предприятие постепенно может снизить прибыль и стать убыточным.

Оценка соотношения темпов изменения таких показателей деятельности организации как стоимостная выработка и средняя заработная плата, является важнейшим элементом общей характеристики деятельности организации. При этом следует обратить внимание на то, что все показатели следует привести в сопоставимые цены. Индексы пересчёта текущих цен возможно принять по данным по данным статистики или по данным конкретного предприятия[[1]](#footnote-1). Пример составления таблиц с показателями выручки, средней заработной платы и численности работников в текущих и сопоставимых ценах приведён в таблице 1.

Таблица 1

**Показатели выручки, средней заработной платы**

**и численности работников предприятия (текущие цены)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Годы | | | | |
| 1-ый | 2-ой | 3-ий | 4-ый | 5-ый |
| 1. | Выручка, тыс.руб. | 3400 | 5800 | 6200 | 6350 | 7000 |
| 2. | Средняя заработная плата, руб./чел. | 2600 | 2700 | 3100 | 3200 | 3500 |
| 3. | Численность, чел. | 35 | 58 | 62 | 64 | 70 |

В целях сопоставления стоимостных данных за разные периоды времени их необходимо перевести из текущих цен в сопоставимые. Для этого выбирают индексы цен за соответствующие промежутки времени. При выборе индексов цен можно ориентироваться на:

* учётную ставку ЦБ РФ;
* данные государственной статистики об уровне инфляции по отраслям экономики или в целом;
* индексы изменения цен на продукцию конкретного предприятия и по заработной плате.

Показатели выручки, средней заработной платы в сопоставимых ценах, а также численности работников и выработки приведены в таблице 2.

Приведение стоимостных показателей выполнено на основе среднестатистических индексов:

- цен производителей, действовавших в период 2001-2005 г.г. (для выручки):

- потребительских цен, действовавших в период 2001-2005 г.г. (для средней заработной платы):

Для соблюдения методического единства и совершенствования уровня показателей выработки со средней заработной платой целесообразно рассчитать годовую выработку за месяц, разделив годовую на 12 месяцев.

Расчёт темпов роста или снижения показателей приведены в таблице 3. Причём студент самостоятельно выбирает метод: цепных индексов или базисных. В таблице 3 определены цепные темпы изменения средней заработной платы и выработки работников предприятия за месяц.

Таблица 2

**Показатели выручки, средней заработной платы, численности**

**и выработки работников предприятия (сопоставимые цены)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Показатели | Годы | | | | |
| 1-ый | 2-ой | 3-ий | 4-ый | 5-ый |
| 1. | Выручка, тыс.руб. | 5483 | 8360 | 8050 | 7176 | 7000 |
| 2. | Средняя заработная плата, руб./чел. в месяц. | 4133 | 3513 | 3823 | 3533 | 3500 |
| 3. | Численность, чел. | 35 | 58 | 62 | 64 | 70 |
| 4. | Выработка,  () |  |  |  |  |  |

Таблица 3

**Цепные (или базисные) темпы роста (или прироста)**

**выработки и средней заработной платы**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Показатели | Годы | | | | |
| 1-ый | 2-ой | 3-ий | 4-ый | 5-ый |
| 1. | Средняя заработная плата | 100,0 | 89,99 | 108,82 | 92,41 | 99,07 |
| 2. | Выработка | 100,0 | 91,41 | 90,67 | 86,36 | 89,19 |

Как видно из приведённых данных, для динамики средней заработной платы характерна некоторая нестабильность. Так, во 2-ом году отмечается снижение показателя почти на 10% (со 100% до 89,99%), а в 3-ий год – существенный роста на 8,82%. Однако, этот рост не компенсирует снижение за предыдущий период. Для 4-ого и 5-ого года также характерна динамика неравномерного замедляющегося снижения.

Для показателя выработки можно отметить характерную тенденцию сравнительно стабильного снижения с небольшим замедлением отрицательной динамики в 5-м году.

В более наглядной форме все эти изменения можно представить на рис. 9.2, 9.3.

Такое соотношение темпов снижения показателей свидетельствует об отрицательных тенденциях, при которых выработка падает опережающими темпами (более чем в 2 раза) по сравнению со средней заработной платой. Для решения такой проблемы возможно: сокращение штата сотрудников, снижение средней заработной платы. Однако последнее является болезненной акцией в связи с сохраняющимся ростом потребительских цен. Следовательно, в данной ситуации можно рекомендовать:

- увеличение выпуска продукции (выручки) или повышение цен на неё;

- снижение численности работников с возможным повышением заработной платы оставшимся при условии, что такое повышение будет сопровождаться снижением средней.

Рис. 9.2 – Абсолютное изменение средней заработной платы и выработки.

Рис. 9.3 – Относительное изменение средней заработной платы и выработки.

На заключительном этапе необходимо определить средние темпы роста или снижения показателей. Для этого используются данные таблицы 2. Средние темпы роста (снижения) выработки и средней заработной платы определяются:

,

где *Xt* – значение соответствующего показателя за t-ый год;

*X1* –значение соответствующего показателя за 1-ый год.

Средний уровень снижения заработной платы:



Средний уровень снижения выработки:



Полученные данные свидетельствуют о том, что заработная плата и выработка на данном предприятии снижаются. Однако темпы этого снижения различны: темпы снижения выработки больше темпов снижения заработной платы, что свидетельствует о негативных тенденциях. В условиях снижения обоих показателей темпы снижения выработки не должны превышать темпы снижения заработной платы. Главной причиной такого положения является необоснованный рост численности работников предприятия, которая в данных условия должна снижаться или оставаться на определенном уровне.

**ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ**

На основе варианта задания, приведенного в таблице 4 выполнить расчеты по форме таблиц 1, 2, 3, а также построить графики изменения средней заработной платы и выработки и рассчитать средние уровни роста или снижения показателей.

**Контрольные вопросы к кейсу**.

* 1. Приведите примеры мотивации роста производительности труда.
  2. Какие факторы, на ваш взгляд стимулируют снижение (или рост) трудозатрат?
  3. Какое соотношение темпов роста средней заработной платы и выработки вы считаете наиболее оптимальным для вашего предприятия?
  4. Какое соотношение темпов снижения средней заработной платы и выработки вы считаете наиболее оптимальным для вашего предприятия?
  5. Всегда ли оправдан рост (снижение) численности персонала.
  6. Сокращение (наем дополнительных)работников может являться стимулирующим или анти стимулирующим фактором производства?

**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

Таблица 4

**Задание к кейсу**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Год | **Значения показателей по вариантам** | | | | | | | | | | | | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** | **15** |
| 1. Выручка, тыс.руб. | 1-ый | 2000 | 2050 | 2100 | 2150 | 4350 | 4300 | 4200 | 4150 | 7100 | 7200 | 7300 | 7400 | 9400 | 9300 | 9200 |
| 2-ой | 3000 | 3050 | 3150 | 3200 | 4300 | 4250 | 4150 | 4100 | 8200 | 8300 | 8400 | 8500 | 9300 | 9200 | 9100 |
| 3-ий | 4000 | 4050 | 4150 | 4200 | 4200 | 4150 | 4050 | 4000 | 9000 | 9100 | 9200 | 9300 | 9300 | 9200 | 9100 |
| 4-ый | 4100 | 4150 | 4250 | 4300 | 3200 | 3150 | 3050 | 3000 | 9000 | 9100 | 9200 | 9300 | 8500 | 8400 | 8300 |
| 5ый | 4150 | 4200 | 4300 | 4350 | 2150 | 2100 | 2050 | 2000 | 9100 | 9200 | 9300 | 9400 | 7400 | 7300 | 7200 |
| 2. Средняя заработная плата, руб./чел.  В месяц | 1-ый | 4000 | 4100 | 4200 | 4300 | 8700 | 8600 | 8400 | 8300 | 3000 | 3100 | 3150 | 3200 | 2500 | 3500 | 3550 |
| 2-ой | 6000 | 6100 | 6300 | 6400 | 8600 | 8500 | 8300 | 8200 | 3100 | 3200 | 3250 | 3300 | 2550 | 3550 | 3600 |
| 3-ий | 8000 | 8100 | 8300 | 8400 | 8400 | 8300 | 8100 | 8000 | 3150 | 3350 | 3400 | 3450 | 2600 | 3600 | 3650 |
| 4-ый | 8200 | 8300 | 8500 | 8600 | 6400 | 6300 | 6100 | 6000 | 4000 | 4200 | 4250 | 4300 | 2650 | 3650 | 3700 |
| 5-ый | 8300 | 8400 | 8600 | 8700 | 4300 | 4200 | 4100 | 4000 | 4200 | 4400 | 4450 | 4350 | 2700 | 3700 | 3750 |
| 3. Численность работников, чел. | 1-ый | 40 | 41 | 43 | 45 | 65 | 56 | 53 | 50 | 190 | 195 | 200 | 210 | 110 | 115 | 110 |
| 2-ой | 41 | 43 | 45 | 50 | 60 | 53 | 50 | 45 | 195 | 200 | 210 | 210 | 120 | 117 | 113 |
| 3-ий | 43 | 45 | 50 | 55 | 55 | 50 | 45 | 43 | 200 | 205 | 215 | 215 | 130 | 119 | 114 |
| 4-ый | 45 | 50 | 53 | 60 | 50 | 45 | 43 | 41 | 205 | 210 | 220 | 220 | 135 | 120 | 110 |
| 5-ый | 50 | 53 | 56 | 65 | 45 | 43 | 41 | 40 | 210 | 215 | 230 | 225 | 138 | 122 | 105 |
| Показатели | Год | **Значения показателей по вариантам** | | | | | | | | | | | | | | |
| **16** | **17** | **18** | **19** | **20** | **21** | **22** | **23** | **24** | **25** | **26** | **27** | **28** | **29** | **30** |
| 1. Выручка, тыс.руб. | 1-ый | 9100 | 5600 | 5650 | 4000 | 8300 | 4300 | 4050 | 5000 | 8200 | 3100 | 6500 | 8100 | 2500 | 7050 | 3400 |
| 2-ой | 9000 | 5650 | 5700 | 5000 | 10500 | 4000 | 5050 | 5150 | 7300 | 4100 | 6500 | 7180 | 2530 | 6400 | 5800 |
| 3-ий | 9000 | 5700 | 5750 | 6000 | 9180 | 5600 | 6000 | 6100 | 6300 | 5100 | 6500 | 2500 | 2400 | 6250 | 6200 |
| 4-ый | 8200 | 5750 | 5800 | 6500 | 10100 | 6400 | 8010 | 6600 | 5300 | 6100 | 6500 | 2630 | 7080 | 5850 | 6350 |
| 5-ый | 7100 | 5800 | 5850 | 7000 | 10300 | 7000 | 9000 | 7000 | 3300 | 7100 | 6500 | 2600 | 8000 | 3450 | 7000 |
| 2. Средняя заработная плата, руб./чел.  В месяц | 1-ый | 3600 | 2000 | 2500 | 2550 | 3500 | 2300 | 2000 | 2100 | 4100 | 2150 | 3000 | 2050 | 2000 | 3550 | 2600 |
| 2-ой | 3650 | 2100 | 2600 | 2600 | 3600 | 2400 | 2500 | 2200 | 4150 | 2200 | 3050 | 2050 | 2100 | 3600 | 2700 |
| 3-ий | 3700 | 2200 | 2700 | 2650 | 3700 | 2500 | 3000 | 3050 | 4200 | 2500 | 3100 | 2100 | 2150 | 3650 | 3100 |
| 4-ый | 3750 | 2300 | 2800 | 2700 | 4000 | 2600 | 4000 | 3300 | 4250 | 3000 | 3200 | 2200 | 3000 | 3700 | 3200 |
| 5-ый | 3800 | 2400 | 2900 | 2750 | 4100 | 2700 | 4100 | 3500 | 4300 | 3500 | 3250 | 2300 | 4000 | 3750 | 3500 |
| 3. Численность работников, чел. | 1-ый | 130 | 110 | 90 | 110 | 200 | 120 | 140 | 145 | 160 | 80 | 90 | 150 | 40 | 75 | 35 |
| 2-ой | 115 | 113 | 93 | 115 | 205 | 125 | 148 | 147 | 163 | 85 | 94 | 158 | 43 | 64 | 58 |
| 3-ий | 110 | 114 | 97 | 117 | 210 | 130 | 152 | 149 | 166 | 94 | 98 | 160 | 54 | 62 | 62 |
| 4-ый | 115 | 115 | 100 | 120 | 220 | 140 | 156 | 150 | 169 | 110 | 102 | 162 | 68 | 58 | 64 |
| 5-ый | 110 | 120 | 105 | 125 | 225 | 142 | 160 | 152 | 171 | 112 | 106 | 166 | 99 | 34 | 70 |

**Список рекомендуемой литературы**

***Основной***

1. Гражданский кодекс РФ. - М.: Проспект, КНОРУС, 2013.-688 с. ISBN 978-5370-01804-6.
2. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 454 с. ISBN 978-5-9916-0515-1.
3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 354 с. ISBN 978-5-9916-0515-1.
4. Арбитражно-процессуальный кодекс РФ. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 155с. ISBN 5-902403-39-1.
5. Налоговый кодекс РФ ч.I, II, гл. 25 «Налог на прибыль организаций». - М.: Проспект, КНОРУС, 2013.-688 с. ISBN 978-5370-01804-6.
6. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 354 с. ISBN 978-5-9916-0515-1.
7. Арбитражно-процессуальный кодекс РФ. – М.: Издательство Юрайт, 2013.- 155с. ISBN 5-902403-39-1.
8. Большая экономическая энциклопедия.- М.: Эксмо,2010.-816с. – ISBN 5-699-14788-8.
9. Экономикс: Принципы, проблемы ми политика. Кэмпбелл Р.Макконнелл, Стэнли Л. Брю, т.1 и 2 –М.: ИНФРА, 2011.-400с.- ISBN 5-250-001486-0.
10. 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](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%B0%D1%8F:%D0%98%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3/9785160027050)
11. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС). – М.: Проспект, КНОРУС, 2013.-288 с. ISBN 978-5370-01804-6.
12. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.( Постановление Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37 в тек. Ред.
13. 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
14. 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
15. 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

1. Большинство предприятий не определяет индексы цен на собственную продукцию. [↑](#footnote-ref-1)