

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Беловский институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Кемеровский государственный университет»  
Кафедра экономических наук и информационных технологий



**Рабочая программа дисциплины**

***Компенсационный менеджмент***

Направление подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) подготовки  
«Управление человеческими ресурсами»

Уровень бакалавриата

Форма обучения  
заочная

Белово 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....                                                                                   | 3  |
| 2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата.....                                                                                                                                                                           | 3  |
| 3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....                | 3  |
| 3.1. Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах) .....                                                                                                                                                                  | 4  |
| 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий .....                                                                     | 4  |
| 4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах).....                                                                                                                                    | 4  |
| 4.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) .....                                                                                                                                                         | 5  |
| 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....                                                                                                                          | 10 |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....                                                                                                                               | 11 |
| 6.1. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине (модулю).....                                                                                                                                                                | 11 |
| 6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы .....                                                                                                                                                                       | 12 |
| 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля) .....                                                                                                                    | 25 |
| а) основная учебная литература: .....                                                                                                                                                                                           | 25 |
| б) дополнительная учебная литература: .....                                                                                                                                                                                     | 25 |
| 7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля) .....                                                                           | 26 |
| 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....                                                                                                                                                            | 26 |
| 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) ..... | 27 |
| 11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) .....                                                                                                 | 27 |

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения ПООП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими компетенциями по дисциплине:

| <i>Коды компетенции</i> | <b>Результаты освоения ООП</b><br><i>Содержание компетенций</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-1                    | владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры | Знать:<br>- основные концепции компенсационного менеджмента, включая вопросы мотивации<br>Уметь:<br>- применять современные программы поощрений и привилегий, влияющие на мотивацию сотрудников<br>Владеть:<br>- основными методами анализа систем мотивации и компенсации в организации                                                                  |
| ПК-2                    | владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной сфере                                                                                                                                 | Знать: способы оценки качества работы и методов поощрения сотрудников организации<br>Уметь: применять современные программы управления компенсациями, влияющие на построение эффективных межличностных, групповых и организационных коммуникаций<br>Владеть: методикой построения компенсационной стратегии в соответствии с миссией и целями организации |

## 2. Место дисциплины в структуре ПООП бакалавриата

Дисциплина изучается на \_5\_ курсе в 10 семестре на заочной форме обучения.

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

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 5 зачетных единиц (ЗЕ), 180 академических часа.

### 3.1. Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах)

| Объем дисциплины                                                                                                                                            | Всего часов                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                                                                                                                                             | для заочной формы обучения |
| Общая трудоемкость дисциплины                                                                                                                               | 180                        |
| Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)                                                                           |                            |
| Аудиторная работа (всего):                                                                                                                                  | 12                         |
| в т. числе:                                                                                                                                                 |                            |
| Лекции                                                                                                                                                      | 6                          |
| Семинары, практические занятия                                                                                                                              | 6                          |
| Практикумы                                                                                                                                                  |                            |
| Лабораторные работы                                                                                                                                         |                            |
| в т.ч. в активной и интерактивной формах                                                                                                                    | 4                          |
| Внеаудиторная работа (всего):                                                                                                                               |                            |
| В том числе, индивидуальная работа обучающихся с преподавателем:                                                                                            |                            |
| Курсовое проектирование                                                                                                                                     |                            |
| Групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую или индивидуальную работу обучающихся с преподавателем |                            |
| Творческая работа (эссе)                                                                                                                                    |                            |
| Самостоятельная работа обучающихся (всего)                                                                                                                  | 159                        |
| Вид промежуточной аттестации обучающегося (экзамен )                                                                                                        | 9                          |

## 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

### 4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

*для заочной формы обучения*

| №<br>п/п | Раздел<br>дисциплины                                                        | Общая<br>трудоемкость<br>( <i>часов</i> ) | Виды учебных занятий, включая<br>самостоятельную работу<br>обучающихся и трудоемкость<br>(в часах) |                                      |                                           | Формы<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости        |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|          |                                                                             |                                           | аудиторные<br>учебные занятия                                                                      |                                      | самостоятель<br>ная работа<br>обучающихся |                                                      |
|          |                                                                             | всего                                     | лекции                                                                                             | семинары,<br>практические<br>занятия |                                           |                                                      |
| 1        | Понятие компенсационного менеджмента и компенсационной политики организации | 33                                        | 2                                                                                                  | 2                                    | 29                                        | Опрос.<br>Презентация выполнения творческого задания |

| №<br>п/п | Раздел<br>дисциплины                                                                       | Общая<br>трудоемкость<br>(часов) | Виды учебных занятий, включая<br>самостоятельную работу<br>обучающихся и трудоемкость<br>(в часах) |                                      |                                           | Формы<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости                           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                                            |                                  | аудиторные<br>учебные занятия                                                                      |                                      | самостоятель<br>ная работа<br>обучающихся |                                                                         |
|          |                                                                                            | всего                            | лекции                                                                                             | семинары,<br>практические<br>занятия |                                           |                                                                         |
| 2        | Методы формирования базовой части заработной платы                                         | 30                               | -                                                                                                  | 2                                    | 28                                        | Проведение круглого стола                                               |
| 3        | Компенсации за эффективность труда.                                                        | 29                               | -                                                                                                  | 2                                    | 27                                        | Деловая игра «Разработка системы показателей для текущего премирования» |
| 4        | Компенсации долгосрочного характера. Системы участия персонала в прибыли. Пенсионные планы | 27                               | 2                                                                                                  |                                      | 25                                        | Рефераты по индивидуальным темам                                        |
| 5        | Оплата труда руководящего состава компании                                                 | 25                               | -                                                                                                  |                                      | 25                                        | Рефераты по индивидуальным темам /1                                     |
| 6        | Компенсации, не связанные с результатами труда                                             | 27                               | 2                                                                                                  | -                                    | 25                                        | Рефераты по индивидуальным темам                                        |
| 7        | Экзамен                                                                                    | 9                                |                                                                                                    |                                      |                                           | 9                                                                       |
|          | ИТОГО                                                                                      | 180                              | 6                                                                                                  | 6                                    | 159                                       | 9                                                                       |

#### 4.2 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

| №<br>п/п                            | Наименование раздела<br>дисциплины                                          | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Содержание лекционного курса</i> |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                     | Понятие компенсационного менеджмента и компенсационной политики организации | Понятие «компенсация» и «компенсационный пакет». Различие в понятиях «компенсация» и «вознаграждение». Структура вознаграждения. Классификация компенсаций. Понятие, цели и задачи компенсационного менеджмента как науки и вида управленческой деятельности. Юридические основы компенсационного менеджмента. Сущность и содержание компенсационной политики. Элементы компенсационной политики: функции, принципы, цели, задачи и направления компенсационной политики. Стратегические решения по направлениям компенсационной политики: 1. построение тарифной сетки организации; 2. оценка и формирование внешней конкурентоспособности компенсационной политики организации; 3. разработка системы показателей для оценки вклада сотрудников и формирование премиальной системы за текущие показатели |

| №<br>п/п | Наименование раздела<br>дисциплины                                                         | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                                            | <p>деятельности; 4. формирование долгосрочных систем стимулирования; 5. организация управления компенсационной политикой.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| .2       | Методы формирования базовой части заработной платы                                         | <p>Базовая часть заработной платы как основа построения оплаты персонала организации, ее сущность и функции. Оценка работ/должностей как основа формирования базовой части заработной платы. Методы оценки работ: неаналитические и аналитические. Неаналитические методы: ранжирование работ/должностей, классификация работ/должностей и сопоставление с эталоном внутри компании.</p> <p>Аналитические методы: факторный, балльный. Характеристика балльно-факторных методов: «Хей Групп», международной консалтинговой компании William M. Mercer и др.</p> <p>Советская тарифная система, принципы, особенности ее формирования и использования. Элементы тарифной системы: тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационные справочники, схемы должностных окладов инженерно-технических работников (ИТР) и служащих. Отраслевые тарифные сетки. Недостатки и ограничения использования межотраслевой бюджетной тарифной сетки. Направления совершенствования бюджетной тарифной системы.</p> <p>Причины, обуславливающие изменение принципов и методов построения тарифных систем организаций в условиях полной хозяйственной самостоятельности. Грейдирование как современный метод построения тарифной сетки. Суть грейдирования. Основные этапы грейдирования. Грейдирование как инструмент управления мотивацией персонала.</p> <p>Опыт зарубежных и российских компаний по формированию систем оплаты на основе грейдирования.</p> |
| 3        | Компенсации за эффективность труда.                                                        | <p>Функции и принципы формирования премиальной части оплаты. Виды систем премирования за текущие показатели деятельности. Виды премий рабочих при различных системах оплаты труда. Основной принцип формирования систем премирования в рыночной конкурентной среде – взаимосвязь показателей премирования со стратегическими целями и задачами бизнеса. Виды показателей для оценки деятельности персонала. Понятие «ключевые показатели эффективности» (KPI). Разработка показателей для премирования на основе системы BSC.</p> <p>Продвижение по службе с одновременным повышением оплаты как инструмент системы компенсаций за эффективность труда.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 4        | Компенсации долгосрочного характера. Системы участия персонала в прибыли. Пенсионные планы | <p>Сущность и роль компенсаций долгосрочного характера. Виды компенсаций долгосрочного характера. Характеристика систем участия в прибыли. Премии, по которым работники получают акции компании. Планы сбережения или накопления. Опционные планы. Пенсионные планы.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| №<br>п/п                                     | Наименование раздела<br>дисциплины                                                      | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5                                            | Оплата труда<br>руководящего состава<br>компании                                        | Значимость труда топ-менеджеров в успешной реализации стратегии развития бизнеса. Состав компенсационного пакета руководителя. Характеристика элементов компенсационного пакета: базовый оклад, краткосрочные поощрения за успехи, курсовая разница и другие компоненты, связанные с акциями компании, долгосрочные поощрения за успехи, компенсации при увольнении с поста («золотые парашюты, другие виды компенсаций»), программы выхода на пенсию, привилегии. Особенности оплаты и стимулирования труда руководителей среднего уровня. .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 6                                            | Компенсации, не<br>связанные с результатами<br>труда                                    | Классификации и характеристики компенсаций, не связанных с результатами труда: компенсации, связанные с трудовой деятельностью; компенсации, направленные на развитие человеческого капитала, компенсации и льготы социального характера. Пенсионные планы. Опыт зарубежных стран по использованию пенсионных планов. Развитие дополнительного пенсионного обеспечения в России                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>Темы практических/семинарских занятий</i> |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1                                            | Понятие<br>компенсационного<br>менеджмента и<br>компенсационной<br>политики организации | <p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <p>1. Какие экономические теории выступают в качестве методологической основы компенсационного менеджмента? В чем отличие в раскрытии сущности заработной платы в трудовой теории стоимости и в теории человеческого капитала?</p> <p>2. Чем отличаются понятия «компенсации» и «вознаграждения»? Раскройте сущность категорий.</p> <p>3. Выплата каких компенсаций гарантируется трудовым законодательством?</p> <p>4. Дайте определение компенсационной политики и раскройте ее элементы.</p> <p>5. На каких принципах должна строиться компенсационная политика организации?</p> <p>6. Как вы понимаете «конкурентоспособная» компенсационная политика? Что формирует «конкурентоспособность» компенсационной политики?</p> <p><b>Формы проведения:</b> круглый стол (обсуждение, дискуссия);. Выступление по материалам рефератов</p> |
| 2                                            | Методы формирования<br>базовой части заработной<br>платы                                | <p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <p>1. Почему базовую часть заработной платы рассматривают в качестве основы построения оплаты персонала?</p> <p>2. Что является основой для разработки тарифной системы организации? Назовите основные методы оценки работ/должностей и раскройте их сущность.</p> <p>3. Какие этапы включает оценка работ/должностей на основе балльно-факторного метода?</p> <p>4. Какой метод используется для разработки отраслевых тарифных сеток рабочих. В чем ограниченность этого метода?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| №<br>п/п | Наименование раздела<br>дисциплины                                                         | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                                                            | <p>5. Как Вы считаете, почему не работают единые тарифные сетки организаций, в основу построения которых положены отраслевые или бюджетная тарифные сетки?</p> <p>6. Какие проблемы вызвали необходимость реформирования бюджетной тарифной сетки?</p> <p>7. Как Вы считаете, почему с переходом к рыночным методом хозяйствования возникла необходимость реформирования тарифных систем в коммерческих организациях?</p> <p>8. Что такое грейдирование? В чем принципиальное отличие тарифных сеток, построенных на основе грейдирования? Опишите основные этапы грейдирования.</p> <p>9. Почему грейдирование можно рассматривать как инструмент для управления мотивацией персонала организации?</p> <p>10. Охарактеризуйте подходы к построению тарифных систем известных консалтинговых зарубежных компаний.</p> <p><b>Формы проведения:</b> круглый стол, выступление по материалам рефератов.</p>                                                                                                                                                         |
| 3        | Компенсации за эффективность труда.                                                        | <p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <p>1. Какую роль выполняет премирование в компенсационной политике организации?</p> <p>2. На каких основных принципах должно быть построено премирование в организации.</p> <p>3. Какие виды премий за текущие показатели используются в организациях?</p> <p>Охарактеризуйте порядок их начисления.</p> <p>4. Как способы распределения премии за коллективные результаты деятельности могут использоваться? Приведите примеры.</p> <p>5. Какие виды показателей используются для оценки деятельности персонала? Приведите примеры.</p> <p>6. В чем заключается суть сбалансированной системы показателей (BSC)? Приведите примеры успешного внедрения BSC для управления бизнесом.</p> <p>7. Как Вы понимаете выражение «Ключевые показатели эффективности» (KPI)? В чем заключается ошибочное толкование данного выражения? Приведите примеры KPI.</p> <p>8. Назовите и охарактеризуйте основные этапы разработки сбалансированной системы показателей</p> <p><b>Формы проведения:</b> обсуждение, решение кейсов..</p> |
| 4        | Компенсации долгосрочного характера. Системы участия персонала в прибыли. Пенсионные планы | <p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <p>1. В чем заключается суть и роль компенсаций долгосрочного характера?</p> <p>2. Назовите виды и охарактеризуйте компенсации долгосрочного характера.</p> <p>3. Какие системы участия персонала в прибыли компании выделяют?</p> <p>4. Охарактеризуйте системы премирования из прибыли Скэнлона, Раккера и Импрошейр.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

| №<br>п/п | Наименование раздела<br>дисциплины                   | Содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |                                                      | <p>5. В чем суть премиальных систем, по которым работники получают акции компании? Как «работают» эти системы?</p> <p>6. Охарактеризуйте планы сбережения и накопления.</p> <p>7. В чем суть систем стимулирования, построенных на опционных планах?</p> <p><b>Формы проведения:</b> обсуждение, выступление по материалам рефератов.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 5        | Оплата труда<br>руководящего состава<br>компании     | <p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <p>1. Как Вы полагаете, какие экономические теории являются методологической основой формирования компенсационной политики по отношению к топ-менеджерам?</p> <p>2. Охарактеризуйте состав компенсационного пакета топ-менеджера коммерческой организации.</p> <p>3. Приведите примеры наиболее успешных топ-менеджеров и размера их компенсационных пакетов.</p> <p>4. Как вы считаете, почему долгосрочные системы стимулирования оказывают значительное воздействие на формирование трудовой мотивации топ-менеджеров, адекватной интересам и целям собственников бизнеса?</p> <p>5. Охарактеризуйте долгосрочные системы компенсаций, используемые для мотивации топ-менеджеров.</p> <p>6. Какие подходы используются в современной практике для оплаты и стимулирования труда руководителей среднего звена?</p> <p><b>Формы проведения:</b> обсуждение, решение кейсов, выступление по материалам рефератов.</p>                                                                                                                                                                                  |
| 6        | Компенсации, не<br>связанные с результатами<br>труда | <p><b>Вопросы для обсуждения:</b></p> <p>1. Какие компенсации, связанные с трудовой деятельностью определены в Трудовом кодексе РФ?</p> <p>2. Какие компенсации, направленные на развитие человеческого капитала, могут включать организации в компенсационные пакеты?</p> <p>3. Какую функцию и роль играют компенсации социального характера?</p> <p>4. Какие компенсации социального характера гарантированы Трудовым кодексом РФ?</p> <p>5. В чем заключаются гибкие планы предоставления компенсаций, не связанных с результатами труда?</p> <p>5. Некоторые ученые и практики утверждают, что компенсации социального характера имеют низкое стимулирующее воздействие на персонал. Как Вы считаете, в чем кроются причины таких выводов?</p> <p>6. В странах с развитой рыночной экономикой в качестве стимулов долгосрочного характера широко используются пенсионные планы (дополнительные пенсионные накопления из прибыли компаний). Как Вы считаете, насколько эффективны такие системы могут быть в России?</p> <p>7. Охарактеризуйте проблемы и перспективы дополнительного пенсионного накопления в российских компаниях.</p> |

| №<br>п/п                                          | Наименование раздела<br>дисциплины | Содержание                                                                 |
|---------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                   |                                    | <b>Формы проведения:</b> круглый стол, выступление по материалам рефератов |
| <i>Темы лабораторных занятий не предусмотрено</i> |                                    |                                                                            |

## 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

**Самостоятельная работа** по дисциплине «Компенсационный менеджмент» включает в себя:

- освоение теоретического материала и подготовку к опросу на семинарах;
- подготовку к тестам;
- подготовку рефератов;
- решение деловых ситуаций (кейсов).

**Рекомендации по освоению теоретического материала и подготовке к семинарским занятиям.** Практическому усвоению материала по дисциплине «Компенсационный менеджмент» способствуют практические занятия. Подготовка к практическим занятиям начинается с изучения лекционного материала по изучаемой теме. При этом используются конспект лекций, слайды, рекомендуемые учебники, материалы из интернет-источников.

После прочтения материала по теме из учебника студент должен проверить себя, насколько он смог освоить теоретический материал: для этого надо ответить на вопросы по теме, которые имеются в задании к каждому семинарскому занятию. При затруднении ответить на поставленные вопросы необходимо правильные ответы найти в тексте лекции, учебника, еще раз прочитать материал, а затем самостоятельно сформулировать ответ на поставленный вопрос

Далее выполняются тестовые задания, затем задания, требующие от бакалавров применения теоретических знаний в практических ситуациях.

При изучении тем дисциплины «Компенсационный менеджмент» приветствуется использование дополнительных источников: профессиональных журналов по управлению персоналом, материалов из интернет-ресурсов. При использовании этих источников акцент надо делать на поиск и изучение практических материалов по теме, анализ опыта по рассматриваемой проблеме зарубежных и российских компаний. Изучение опыта вознаграждений российских и зарубежных компаний позволяет студент сформировать и закрепить знания, умения и навыки, необходимые современному менеджеру в области управления человеческими ресурсами.

Пропуск семинарских занятий крайне нежелателен, так как незнание материала по одной теме, создаст трудности при усвоении и вызывает непонимание материала по другой. Только добросовестная подготовка к каждому семинарскому занятию поможет сформировать компетенцию, **выражающуюся в способности сформировать компенсационную политику организации, обеспечивающую ей конкурентные преимущества на рынке труда.**

Если студент в силу объективных обстоятельств пропустил семинарское занятие, он должен самостоятельно выполнить все разделы и задания по изучаемой теме из учебно-методических материалов для практических и семинарских заданий и сдать выполненные задания преподавателю.

Изучение дисциплины «Компенсационный менеджмент» предполагает использование разных видов контроля и отчетности.

**Текущий контроль** осуществляется на каждом семинарском занятии. В этом случае формами отчетности выступают: выполнение домашних заданий (решение деловых ситуаций,

выполнение тестов, подготовка рефератов).

**Промежуточный контроль** проводится по нескольким темам одновременно. В качестве форм отчетности здесь могут выступать участие в деловой игре, подготовка и презентация материала рефератов по темам дисциплины.

**Итоговый контроль** знаний магистрантов по курсу «Компенсационный менеджмент» проводится в форме зачета по результатам решения кейса «Формирование компенсационной политики вновь созданного банка после слияния» и ответов на теоретические вопросы.

**Контроль знаний бакалавров заочной формы обучения**

**Текущий контроль.**

**Тема: Анализ компенсационной политики организации и разработка стратегии ее развития.**

1. Проанализируйте компенсационную политику своей организации по направлениям:
  - структура заработной платы;
  - конкурентоспособность компенсационной политики;
  - оценка вклада и системы вознаграждений;
  - управление компенсационной политикой.
2. Сделайте SWOT- анализ компенсационной политики организации.
3. Сформулируйте главную стратегическую цель компенсационной политики, функции компенсационной политики и принципы, на которых должна формироваться политика.
4. Определите стратегические задачи по направлениям компенсационной политики (структура заработной платы, конкурентоспособность компенсационной политики, оценка вклада и системы вознаграждений, управление компенсационной политикой).
5. Предложите мероприятия для решения стратегических задач.

**Итоговый контроль.** Решение кейса «Формирование компенсационной политики вновь созданного банка после слияния».

## **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине (модулю)**

| № п/п | Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам) | Код контролируемой компетенции (или её части) / и ее формулировка – по желанию                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | наименование оценочного средства                                                      |
|-------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Темы 1-6                                                          | ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры<br>ПК-2 владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной сфере | Устный опрос<br>Рефераты. Обсуждение кейса. Контрольная работа. Подготовка к экзамену |

## **6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы**

### **6.2.1 Наименование оценочного средства - Экзамен**

#### **а) типовые вопросы к экзамену**

1. Теоретические основы компенсационного менеджмента организации Структура компенсационного пакета российской коммерческой организации
2. Предмет и задачи курса «Компенсационный менеджмент».
3. Развитие корпоративного пенсионного накопления в России.
4. Содержание понятий «компенсации» и «вознаграждение». Использование понятия «компенсации» в современной российской и западной практике стимулирования труда.
5. Планы (системы) участия персонала в прибыли компании.
6. Компенсационная политика организации: основные функции и принципы формирования.
7. Неаналитические и аналитические методы оценки работ/должностей.
8. Основные элементы компенсационной политики.
9. Тарифная система и тарифная сетка организации.
10. Классификации компенсаций.
11. Виды показателей для оценки труда персонала. Понятие KPI.
12. Оценка работ/должностей как основа формирования тарифной системы организации. Основные этапы оценки..
13. Сбалансированная система показателей (BSC): ее суть и использование для построения системы премирования.
14. Структура компенсационного пакета российской коммерческой организации.
15. Планы (системы) участия персонала в прибыли компании.
16. Трудовое законодательство и компенсационная политика организации.
17. Планы дополнительного пенсионного накопления.
18. Базовая заработная плата и ее роль в организации оплаты труда.
19. Системы премирования за текущие результаты деятельности. Способы начисления и распределения премий.
20. Оценка работ/должностей как основа формирования тарифной системы организации. Основные этапы оценки.
21. Сбалансированная система показателей (BSC): ее суть и использование для построения системы премирования.
22. Неаналитические и аналитические методы оценки работ/должностей.
23. Системы стимулирования, основанные на опционных планах. Зарубежный и российский опыт использования опционных планов.
24. Основные этапы оценки работ/должностей с использованием балльно-факторного метода.
25. Особенности стимулирования труда топ-менеджеров.
26. Понятия «грейд», «грейдинг». Грейдинг как современная технология формирования компенсационной политики организации
27. Особенности формирования компенсационного пакета различных категорий персонала.
28. Виды показателей для оценки труда персонала. Понятие KPI.
29. Льготы и выплаты социального характера.
30. Сбалансированная система показателей (BSC): ее суть и использование для построения системы премирования.
31. Содержание понятий «компенсации» и «вознаграждение».
32. Структура компенсационного пакета российской коммерческой организации.
33. Льготы и выплаты социального характера
34. Тарифная система и тарифная сетка организации.

#### **б) критерии оценивания результатов**

Выставление оценок на экзамене осуществляется на основе принципов объективности, справедливости, всестороннего анализа уровня знаний студентов.

При выставлении оценки экзаменатор учитывает:

1. знание фактического материала по программе, в том числе; знание обязательной литературы, современных публикаций по программе курса, а также истории науки;
2. степень активности студента на семинарских занятиях;
3. логику, структуру, стиль ответа; культуру речи, манеру общения;
4. готовность к дискуссии, аргументированность ответа;
5. уровень самостоятельности мышления;
6. умение приложить теорию к практике, решить ситуационные задачи;
7. наличие пропусков семинарских и лекционных занятий по неуважительным причинам.

Оценка «отлично» ставится студенту, ответ которого содержит:

1. глубокое знание программного материала, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой;
  2. знание концептуально-понятийного аппарата всего курса;
  3. знание монографической литературы по курсу, а также свидетельствует о способности:
1. самостоятельно критически оценивать основные положения курса;
  2. увязывать теорию с практикой.

Оценка «отлично» не ставится в случаях систематических пропусков студентом семинарских и лекционных занятий по неуважительным причинам, отсутствия активного участия на семинарских занятиях, а также неправильных ответов на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» ставится студенту, ответ которого свидетельствует:

1. о полном знании материала по программе;
2. о знании рекомендованной литературы,
3. а также содержит в целом правильное, но не всегда точное и аргументированное изложение материала.

Оценка «хорошо» не ставится в случаях пропусков студентом семинарских и лекционных занятий по неуважительным причинам.

Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, ответ которого содержит:

1. поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса;
2. затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии курса;
3. стремление логически четко построить ответ, а также свидетельствует о возможности последующего обучения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, имеющему существенные пробелы в знании основного материала по программе, а также допустившему принципиальные ошибки при изложении материала.

#### **в) описание шкалы оценивания**

Экзамен оценивается по пятибалльной системе, то есть студент может получить оценку «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

### **6.2.2 Наименование оценочного средства – Реферат**

#### **а) типовые задания – Темы рефератов**

1. Трудовая теория К.Маркса о сущности заработной платы. Российские ученые о сущности заработной платы.
2. Теория человеческого капитала о сущности заработной платы.
3. Теория предложения и спроса о формировании цены на рабочую силу.

4. Микротеоории (теории фирмы) о формировании уровня заработной платы.
5. Основные положения теорий поведения и организационных экономических теорий по вопросам оплаты.
6. Компенсации, гарантируемые российским законодательством по труду.
7. Подходы к классификации компенсаций.
8. Сравнительный анализ уровня заработной платы в отраслевом разрезе.
9. Тарифная система бюджетной сферы: история развития и основные положения реформ.
10. Тарифная система оплаты труда рабочих промышленности: российский и зарубежный опыт.
11. Отраслевые тарифные соглашения как инструмент регулирования уровня заработной платы.
12. Отраслевые особенности оплаты труда (на примере какой-то отрасли)
13. Формирование тарифной сетки организации на основе метода Хей Групп (метода консалтинговой компании Вильям Мерсер, др.).
14. Современные подходы к разработке показателей для оценки деятельности персонала и премирования.
15. Премирование за текущие показатели деятельности различных категорий персонала.
16. Организация управления бизнесом и мотивации персонала на основе BSC.
17. Ключевые показатели эффективности (KPI).
18. Системы премирования персонала из прибыли.
19. Мотивация персонала на основе планов участия в прибыли.
20. Стимулирование на основе опционных планов: суть, виды планов, опыт применения в зарубежных и российских компаниях.
21. Социальный пакет в российских организациях: понятие и состав.
22. Развитие и проблемы корпоративного пенсионного обеспечения в России.
23. Опыт применения пенсионных планов для стимулирования персонала в зарубежных компаниях.
24. Опыт применения компенсационной политики организации, ориентированной на реализацию стратегии бизнеса в практике отечественных компаний.
25. Основные методы администрирования системой компенсаций.
26. Роль профсоюзных организаций в формировании и контроле за реализацией компенсационной политики.

#### **б) критерии оценивания результатов**

Критерии оценки реферата следующие:

- степень усвоения студентом понятий и категорий по теме реферата;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- умение формулировать основные выводы по результатам анализа конкретного материала;
- грамотность и стиль изложения;
- самостоятельность работы, оригинальность в изложении материала; правильность и аккуратность оформления.

Оценка «отлично» ставится в том случае, если:

- студент свободно владеет теоретическим и практическим материалом по теме реферата;
- реферат успешно защищен: умело и грамотно построен доклад, даны грамотные ответы на вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» ставится в том случае, если:

- студент владеет теоретическим материалом по теме исследования, но при ответах на вопросы бывает не точен;
- студент способен выявить и сформулировать одну проблему по теме реферата;
- имеются отдельные мелкие недочеты по тем или иным аспектам реферата.

Оценка «удовлетворительно» ставится в том случае, если:

- структура и оформление реферата в основном соответствуют установленным требованиям, но есть недочеты;
- студент слабо ориентируется в том, о чем докладывает;
- выступление на защите плохо структурировано;
- есть ошибки в ответах на вопросы преподавателя.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится в том случае, если:

- тема реферата не раскрыта;
- выводы и рекомендации носят декларативный характер;
- у преподавателя есть много замечаний;
- при защите студент затрудняется ответить на поставленные вопросы по теме, не знает теории вопроса, при ответе допускает существенные ошибки.

#### **в) описание шкалы оценивания**

Реферат оценивается зачетом с оценкой по пятибалльной системе, то есть за написание и защиту реферата студент может получить оценку «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

### **6.2.3 Наименование оценочного средства – Кейсы**

#### **а) типовые задания – образец кейса по теме «Формирование компенсационной политики вновь созданного банка после слияния»**

##### **1. Справка о компании.**

Коммерческий банк ОАО «МСБанк»<sup>\*1</sup> – один из крупнейших российских коммерческих банков. Основан в результате объединения М-Банка и С-Банка, завершившегося в августе 2009 года. Банк образовался путём присоединения московского М-Банка к новосибирскому С-Банку. Совместно банки получили значительные преимущества от интеграции коммерческой и финансовой деятельности, а также от существенного эффекта экономии на масштабе.

В настоящий момент клиентская база МС-Банка насчитывает около 3 млн. розничных клиентов, более 37 500 клиентов малого и среднего бизнеса и 27 500 корпоративных клиентов. Более 350 подразделений банка работают в 162 городах России. Представительства банка открыты в Лондоне, Пекине, Праге, Алматы. В 2009 году журнал The Banker объявил МС Банк победителем в номинации «Банк года в России».

Однако за столь внушительными объемами бизнеса и громкими титулами у нового банка стоят не столь радужные дела в управлении персоналом и его мотивации.

##### **2. Ситуация**

В настоящее время численность персонала МС-Банка составляет около 15 тысяч человек. В последние годы перед объединением обе слившиеся компании стабильно наращивали объемы операций. Причем С-Банк развивался в основном за счет агрессивной политики слияний и поглощений. За 10 лет банк пережил 3 подобных преобразования. Как правило, после очередного слияния или поглощения проводилось крупномасштабное сокращение численности персонала.

После объединения С-Банка и М-Банка его первым генеральным директором стал И.В.Иванов, бывший председатель совета директоров ОАО «С-Банк». Он сформировал новую команду управляющих из топ-менеджеров двух банков. Однако 70% новой команды составили управленцы С-Банка. На пост директора по персоналу также был назначен представитель команды С-Банка, г-н Петров А.В. Такая структура вновь формируемой команды управленцев не усаивала управленцев из бывшего М-Банка, что приводило к конфликтным ситуациям.

---

<sup>\*1</sup> Название банков и имена изменены.

Процесс объединения двух банков сопровождался значительным сокращением персонала, особенно сильно пострадали сотрудники из бывшего М-Банка. Помимо официального сокращения в связи с новым штатным расписанием, начались массовые увольнения по собственному желанию. Причин было две. Первая состояла в значительно более низком уровне заработной платы и компенсационного пакета по сравнению тем, который был в М-Банке до объединения. Вторая, как указывалось выше, – это конфликты между управленцами двух объединенных банков, что также сопровождалось увольнениями. Управленцы М-Банка, покинувшие вновь созданный банк, после трудоустройства на управленческие должности в других российских банках, стали «перетягивать» своих коллег.

Директор по персоналу нового банка, г-н Петров А.В., стал проводить политику управления персоналом и компенсационную политику, которая была свойственна С-Банку, со всеми ее положительными, отрицательными моментами и вытекающими из них последствиями.

## 2. Исследование проблемы.

В управлении персоналом для достижения целей бизнеса С-Банк делал акцент на привлечение, обучение и развитие молодых талантливых специалистов, вчерашних выпускников экономических специальностей ВУЗов. Быстрый карьерный рост, корпоративная культура банка являлись приоритетными направлениями в реализации главной цели в сфере управления персоналом. Что касается оплаты труда, то ее уровень в С-Банке был ниже, чем в других банках на той же территории на 10-30%. Установки руководства банка и его собственников по поводу оплаты труда персонала и приоритетов банка в выборе методов мотивации были озвучены Ивановым И.В., председателем совета директоров С-Банка, в одном из его интервью: «...Людям важна интересная работа, атмосфера, карьерные перспективы. Поэтому мы не сводим все к оплате труда. Это слишком примитивно. Я бы не хотел, чтобы в банке работали люди, особенно в управлении, которые мотивированы в первую очередь на получение дохода».

Следствием неконкурентоспособного уровня заработной платы в банке наблюдалась сильная текучесть кадров, в первую очередь, среди молодых перспективных специалистов, которые, не найдя возможности удовлетворения возрастающих материальных потребностей, покидали банк и трудоустраивались в других организациях на более выгодных, в материальном плане, условиях. Очень часто таких специалистов перекупали.

Таким образом, несоответствия между стратегическими целями бизнеса, управлением персоналом и компенсационной стратегией создавали условия для оттока высокопрофессиональных кадров из банка. Банк терял инвестиции, вложенные в таких специалистов, а также потенциальный доход, который он мог бы получить от высококвалифицированного труда.

Заработная плата по ключевым должностям в С- Банке и М- Банке  
(Сибирский регион)

| Должность                             | Грейды<br>(тариф.<br>разряды) | С Банк |        | М- Банк |         | Средняя<br>зарплата на<br>рынке<br>труда |
|---------------------------------------|-------------------------------|--------|--------|---------|---------|------------------------------------------|
|                                       |                               | Мин.   | Макс.  | Мин.    | Макс.   |                                          |
| Руководитель<br>дополнительного офиса | 10                            | 27 000 | 70 000 | 40 000  | 100 000 | 80 000                                   |
| Начальник отдела<br>филиала           | 9                             | 20 000 | 46 000 | 35 000  | 80 000  | 45 000                                   |
| Зав. кассой                           | 8                             | 20 000 | 45 000 | 30 000  | 60 000  | 40 000                                   |
| Руководитель группы                   | 7                             | 16 000 | 38 000 | 20 000  | 45 000  | 30 000                                   |
| Гл. специалист                        | 6                             | 12 000 | 27 500 | 25 000  | 50 000  | 25 000                                   |
| Старший кассир                        | 5                             | 12 000 | 27 500 | 15 000  | 30 000  | 20 000                                   |
| Ведущий специалист                    | 4                             | 10 000 | 22 000 | 18 000  | 30 000  | 18000                                    |

|            |   |        |        |        |        |        |
|------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Специалист | 3 | 7 500  | 17 000 | 15 000 | 25 000 | 15 000 |
| Кассир     | 3 | 7 500  | 17 000 | 12 000 | 22 000 | 12 000 |
| Бухгалтер  | 3 | 7 500  | 17 000 | 12 000 | 22 000 | 15 000 |
| Водитель   | 2 | 15 000 | 36 000 | 25 000 | 50 000 | 30 000 |
| Курьер     | 1 | 5 000  | 7 000  | 7 000  | 9 000  | 7 000  |

Учитывая, что новая команда управленцев МС-Банка начала проводить компенсационную политику на тех же принципах, которые были в С-Банке, небезынтересным представляются данные исследования компенсационной политики С-Банка. Исследование проводилось в первой половине 2008 года, непосредственно перед началом процедуры слияния.

#### *Результаты документального исследования*

Все должности С-Банка распределены по пяти уровням с использованием метода ранжирования работ/должностей исходя из их ценности для бизнеса. Ценность должности определялась экспертным путем с учетом ответственности, самостоятельности и сложности работы, а также уровня квалификации, требуемого для выполнения работы в данной должности и цены ошибки. Должности разнесены по уровням, исходя из соответствия характеристик должности описанию уровней. Для дополнительной дифференциации должностей каждый из пяти уровней поделен на категории. Основным недостатком метода ранжирования, основанный на мнении экспертов, и соответственно структуры базовой заработной платы, сформированной на его основе, заключается в том, что он не дает никакого измерителя для определения относительной ценности заданий. Кроме того, этот метод не обладает гибкостью. В силу своей сущности он не позволяет идентифицировать изменения в содержании работы/должности, которые могут приводить к нарушению принципа справедливости в оплате труда. Не распознает эта система и смещения спроса на рынке труда.

#### **Распределение должностей ОАО «С-Банк» по уровням и категориям**

| Уровень  |                           | Категория | Должности в головном банке                                                                                                                         | Должности в региональных подразделениях                                                           |
|----------|---------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A</b> | <b>Высший менеджмент</b>  | A.1.      | Генеральный директор                                                                                                                               |                                                                                                   |
|          |                           | A.2.      | Первый заместитель генерального директора, заместитель генерального директора                                                                      |                                                                                                   |
| <b>B</b> | <b>Старший менеджмент</b> | B.1.      | Управляющий директор, директор по направлениям                                                                                                     |                                                                                                   |
|          |                           | B.2.      | Главный бухгалтер, заместитель директора направления, директор направления, директор департамента, директор казначейства, руководитель направления | Директор филиала                                                                                  |
|          |                           | B.3.      | Заместитель директора департамента, начальник управления, заместитель главного бухгалтера банка, региональный менеджер                             | Заместитель директора филиала, главный бухгалтер                                                  |
| <b>C</b> | <b>Средний менеджмент</b> | C.1.      | Заместитель начальника управления                                                                                                                  | Начальник управления, заместитель главного бухгалтера филиала, руководитель дополнительного офиса |
|          |                           | C.2.      | Начальник отдела, зав. кассой, советник                                                                                                            | Заместитель начальника управления, начальник отдела,                                              |

|   |                   |      |                                                                                                                                              |
|---|-------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                   |      | зав. кассой                                                                                                                                  |
|   |                   | С.3. | Заместитель начальника отдела, руководитель группы, секретарь правления                                                                      |
|   |                   |      | Руководитель группы, заместитель начальника отдела, советник                                                                                 |
| Д | Основной персонал | Д.1. | Главный специалист, главный эксперт, главный юрисконсульт, главный аудитор                                                                   |
|   |                   | Д.2. | Ведущий специалист, ведущий эксперт, ведущий юрисконсульт, аудитор, тренинг-менеджер, ведущий менеджер                                       |
|   |                   | Д.3. | Специалист, старший кассир, секретарь, юрисконсульт, эксперт, администратор, старший инкассатор, менеджер, старший охранник                  |
|   |                   | Д.4. | Кассир-операционист, кассир, бухгалтер, механик, инженер, завхоз, заведующий архивом, агент МТС, инкассатор, охранник                        |
| Е | Гателный персонал | Е.1. | Помощник специалиста, делопроизводитель, архивариус, водитель, охранник, техник по зданию, техник, ассистент, кладовщик, энергетик, электрик |
|   |                   | Е.2. | Курьер, рабочий, дворник, уборщица                                                                                                           |

Распределение персонала банка по уровням и категориям является основой для формирования внутренней структуры оплаты труда. В оперативном управлении компенсациями в банке используется две сетки: тарифная сетка и сетка ежемесячной оплаты труда.

*Вторая сетка* помимо оклада включает запрограммированный уровень премии, бонуса, который превратился в неотъемлемую, почти обязательную составляющую заработной платы. Другими словами, смысл системы вознаграждения заключается не в начислении премии в зависимости от выполнения показателей, а в снижении уровня заработной платы, то есть депремировании, как наказания за невыполнение или некачественное выполнение плановых показателей. Сетки окладов и ежемесячной оплаты труда с поправкой на районный коэффициент разработаны для всех региональных подразделений банка.

При приеме сотрудника на работу и определении ему уровня заработной платы используют вторую сетку. По сути, акцентирование внимания сотрудника на уровне его заработной платы в момент трудоустройства девальвирует сущность премирования и сводит его возможности, как инструмента мотивации, к нулю. Более того, негативное стимулирование, депремирование, вытесняет положительный эффект премии, радость от того, что твой труд замечен и вознагражден по заслугам. Положительный эффект премии в последующий период проявляется в желании трудиться с большей отдачей. Лишение премии часто воспринимается как несправедливое и отрицательно сказывается на эмоциональном состоянии и трудовой активности работника.

Премии для некоторых категорий персонала, результаты труда которых напрямую влияют на достижение стратегических целей бизнеса, ставятся в зависимость от выполнения устанавливаемых показателей.

#### Затраты на персонал в ОАО «С-Банк» (2007 г.)

|      | Показатели                                  | Тыс. руб. | Доля, % |
|------|---------------------------------------------|-----------|---------|
| 1.   | Начисленная заработная плата                | 2 539 384 | 71,7    |
| 2.   | Отчисления в социальные фонды (ЕСН)         | 892 216   | 25,2    |
| 3.   | Инвестиции на обучение                      | 29 253    | 0,8     |
| 4.   | Социальные выплаты                          | 16 596    | 0,46    |
| 4.1. | Материальная помощь                         | 5 657     | 0,16    |
| 4.2. | Добровольное медицинское страхование        | 4 812     | 0,14    |
| 4.3. | Ранняя диагностика заболеваний (медосмотры) | 4 698     | 0,13    |
| 4.4. | Страхование от несчастного случая           | 1 429     | 0,03    |

|    |                                        |           |       |
|----|----------------------------------------|-----------|-------|
| 5. | Компенсации релоцированным сотрудникам | 3 160     | 0,09  |
| 6. | Корпоративные мероприятия              | 59 058    | 1,66  |
|    | ВСЕГО                                  | 3 539 667 | 100,0 |

#### *Результаты социологического исследования*

Для изучения компенсационной политики ОАО «С-Банк» было проведено социологическое исследование. Была разработана анкета для исследования направлений, элементов компенсационной политики и эффективности систем вознаграждений через восприятие их и оценку персоналом. При этом ставилась цель – на основе анализа субъективных оценок определить соответствие компенсационной политики стратегическим целям банка, другими словами, оценить способность систем вознаграждений формировать трудовую мотивацию, ориентированную на выполнение приоритетных задач бизнеса.

Задачи исследования структурировались в соответствии с направлениями компенсационной политики: 1) внутренняя структура базовой заработной платы; 2) внешняя конкурентоспособность: уровень заработной платы и структура компенсационного пакета по сравнению с другими банками на данной территории; 3) оценка результатов деятельности персонала и ее использование в компенсационных системах, 4) организация управления компенсационной системой.

Задачи исследования были сформулированы следующим образом:

1. Определить, насколько персонал осведомлен о целях и задачах банка, своего структурного подразделения, и его мнение о том, способствует ли компенсационная политика банка достижению стратегических целей бизнеса.

2. Проанализировать, как персонал оценивает уровень заработной платы в банке по сравнению с уровнем в других банках, а также реализацию принципа справедливости при дифференциации заработной платы между различными категориями персонала.

3. Выяснить мнение сотрудников о существующей системе премирования и ее эффективности.

4. Определить, какие выплаты, помимо заработной платы, входят в компенсационный пакет. Определить роль и место составляющих компенсационного пакета в факторах, оказывающих мотивационное воздействие на персонал.

5. Выяснить некоторые организационные аспекты компенсационной политики (в части информированности персонала о политике, ее открытости и понятности).

Социологическое исследование проводилось в июле-августе 2008 года в филиалах и офисах банка, расположенных на территориях Красноярского края, Кемеровской и Новосибирской областей.

Среди опрошенных 66,1% составили специалисты (главные специалисты, ведущие специалисты, специалисты), 23,5% – кассиры (старшие кассиры, кассиры), 10,4% – руководители (начальники дополнительных офисов, начальники отделов и начальники управлений в филиалах банка). Стаж работы в банке до одного года имели 44,7% респондентов, от года до трех лет – 30,7%, от трех до пяти лет – 21,9%; другие периоды стажа – 2,7%.

Анализ ответов респондентов на поставленные вопросы позволил сформулировать следующие выводы:

1. Персонал хорошо осведомлен о приоритетах развития банка, своих структурных подразделениях. Сотрудники хорошо знают плановые показатели деятельности, по которым оценивают их труд. В то же время около 70% опрошенных считают, что выполнение этих показателей не зависит или зависит от их усилий частично, то есть существующая система плановых показателей, транслирующая цели и задачи бизнеса, не для всех работников понятна и увязана с их деятельностью и результатами труда.

2. 83% сотрудников недовольны уровнем заработной платы. 53% оценивают ее как несправедливую. Заработная плата у 82,5% от числа опрошенных составляет не более 15 тыс. рублей в месяц. На вопрос: «Какой уровень благосостояния обеспечивают Вам заработная плата и другие выплаты, получаемые в банке?», – 33% респондентов ответили, что им приходится часто занимать деньги у родителей (друзей), чтобы дожить до следующей

зарплаты. 60% выбрали ответ «Мне и моей семье хватает только на текущие расходы». И только 6,9% могут позволить провести отпуск в санатории или совершить туристическую поездку.

Более половины сотрудников считают, что уровень заработной платы в С-Банке ниже, чем в других банках. Тем не менее, недовольство сотрудников уровнем заработной платы, нивелируется другими стимулами трудовой активности. В числе таких стимулов работники отметили: возможности карьерного роста, повышение квалификации и самосовершенствования, хорошие отношения в коллективе и др. Только 9,1% от числа респондентов выбрали ответ «Работаю в банке, чтобы набраться опыта, а потом уйду туда, где больше платят».

3. В числе факторов, которые должны учитываться при установлении окладов сотрудникам, от 80 и выше процентов респондентов (по разным факторам) назвали такие, как уровень ответственности и связанный с ним риск (доверенный в управление объем бизнеса – 98,2%); профессиональные знания, необходимые для выполнения работы/должности (87,3%); сложность выполняемых операций (83,8%); важность работы/должности для достижения целей банка (80,4%). По мнению большинства опрошенных, в рамках одной должности оклад сотрудника должен корректироваться в зависимости от стажа работы в этой должности (32,5%), в связи с ростом квалификации (31,6%). Обязательна корректировка оклада в связи с инфляцией (29,1%).

4. 80,5% сотрудников, от числа опрошенных, считают, что система премирования в банке неэффективна. Причин такого восприятия системы премирования несколько. Первая – это неэффективность самого подхода руководства банка к организации премирования, что заключается в трансформации системы премирования в систему депремирования. Другими словами, когда работнику изначально устанавливается заработная плата, включающая премию, то она перестает восприниматься как вознаграждение за какие-то показатели эффективности, но ее лишение при невыполнении показателей воспринимается негативно. Вторая причина заключается в слабой организации информированности сотрудников. Только 7,8% сотрудников знают, за что и как начисляется премия; 92,3% опрошенных при выяснении вопросов премирования пользуются неофициальными источниками, более половины сотрудников не знают, плохо знают или не понимают положений по оплате труда, премированию, компенсационным выплатам.

5. Набор компенсационных выплат социального характера, выплат, связанных с развитием персонала, с трудовой деятельностью для большинства сотрудников ограничен рамками трудового законодательства. Что же касается компенсаций, инициированных самим банком, то их выплата распространяется на очень незначительное количество сотрудников, в основном это руководители среднего и высшего уровня управления банка. Исключение составляют компенсации, связанные с корпоративным обучением: 71,9% от числа респондентов охвачены системой корпоративного обучения; 32% респондентов являлись участниками корпоративных мероприятий.

6. Среди наиболее значимых мотивационных факторов сотрудники С-Банка отметили заработную плату и выплаты социального характера (68,7% и 46,1% от числа опрошенных соответственно). Далее следуют: группа факторов, относящихся к психологическому климату в коллективе и корпоративной культуре; факторы условий и содержания работы; возможности карьерного роста и самосовершенствования.

Отметим, что во всех филиалах банка проводилась одинаковая компенсационная политика, а теперь на ее принципах строится компенсационная политика вновь созданного банка, МС-Банка.

Факторы внешней среды, ее возможности и угрозы в проекции на компенсационную политику банка представлены ниже.

*Основные тенденции развития банковского сектора  
экономики и отраслевого рынка труда и их влияние на процессы в управлении персоналом  
и компенсационную политику*

| Тенденции развития банковского сектора экономики и отраслевого рынка труда                                                                                                                    | Влияние на процессы в управлении персоналом и компенсационную политику                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Тенденции в докризисный период (до середины 2008 года)</b>                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1.Динамичное развитие банковского сектора экономики России, рост активов банков и повышение роли банков в создании ВВП.                                                                       | Прирост потребности коммерческих банков в персонале на 20-25% ежегодно. Высокие затраты банков на подбор и подготовку персонала.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2.Стремительное развитие потребительского кредитования. Появление большого количества новых банковских услуг, продуктов и продуктовых линеек, частая смена приоритетов.                       | Изменение потребности банков в специалистах разного профиля. Подстраивание компенсационных политик и систем стимулирования под меняющиеся приоритеты.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3.Недостаточно развитая конкуренция. Высокая рентабельность активов банковского сектора по сравнению с другими секторами экономики                                                            | Заработная плата в банковском секторе в среднем в 2,5 раза выше, чем средняя заработная плата по организациям России                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4.Присутствие и увеличение количества банков-нерезидентов на рынке банковских услуг.                                                                                                          | Способствует переносу в российскую банковскую практику менеджмента западных технологий управления персоналом, в том числе и технологий мотивации.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 5.Рост конкуренции между российскими банками и банками с иностранной собственностью в капитале.                                                                                               | Побуждает руководство российских банков в борьбе за кадры совершенствовать компенсационную политику и повышать заработную плату.                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 6.Конкурентоспособность банков все в большей степени зависит от квалификации персонала.                                                                                                       | Недостаток высококвалифицированных кадров для банковского сектора на рынке труда способствует развитию конкуренции между банками за привлечение персонала. Особенно банки испытывают дефицит в управленческих кадрах среднего и высшего уровня. Для привлечения, а порой и переманивания квалифицированных управленцев, банки расширяют и индивидуализируют компенсационные пакеты, повышают заработную плату. |
| <b>Тенденции, обусловленные кризисом в экономике России</b>                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 7. Ускорение процессов концентрации банковского капитала.                                                                                                                                     | Объединения и слияния банков ставят перед руководством банков задачу разработки новых компенсационных политик и систем вознаграждений, распространяемых на весь персонал объединенных банков, и, в частности, создания новой структуры базовой заработной платы.                                                                                                                                               |
| 8. Из-за ухудшения общего состояния экономики в 2009 г. резко возрастает доля некачественных активов в кредитных портфелях банков; это послужило толчком к пересмотру подходов к выстраиванию | Повышение спроса на специалистов в областях риск-менеджмента, коллекторской деятельности, усиление юридических служб, повышение уровня оплаты труда специалистов данных направлений.                                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| систем по управлению проблемным долгом.                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 9. Формирование финансово-промышленных групп, основным звеном которых являются крупнейшие банки и банковские группы.                      | Перенос технологий менеджмента банка на вошедшие в финансово-промышленные группы предприятия реального сектора экономики. Создание и использование единой компенсационной политики в группе.                                                                                                                                                                                                                                           |
| 10. Ухудшение экономической ситуации в стране ориентирует банки на сокращение расходов, повышение эффективности бизнес-процессов.         | Сокращение объема финансовых ресурсов, выделяемых работодателями на компенсационную систему, что приводит к сокращению набора компенсаций, снижению окладов, сокращению премиальных выплат, отмене дополнительных выплат социального характера и т.п. Многие банки перестали компенсировать затраты, связанные с трудовой деятельностью (например, отменили компенсации на аренду жилья специалистам, приглашенным из других городов). |
| 11. Рост предложения на рынке труда специалистов банковской сферы как следствие сокращения персонала банков в период финансового кризиса. | Повышение требований к кандидатам. Уменьшение фиксированной части оклада, сокращение набора дополнительных льгот и компенсаций (ДМС, компенсация питания и пр.).                                                                                                                                                                                                                                                                       |

### 3. Решение проблемы

Одной из стратегических целей вновь созданного банка является разработка компенсационной политики.

Используя вышеприведенную информацию:

1. Сделайте SWOT-анализ компенсационной политики С-Банка.
2. Сформулируйте главную стратегическую цель компенсационной политики вновь созданного банка, функции компенсационной политики и принципы, на которых должна формироваться политика.
3. Определите стратегические задачи по направлениям компенсационной политики (структура заработной платы, конкурентоспособность компенсационной политики, оценка вклада и системы вознаграждений, управление компенсационной политикой).
4. Предложите мероприятия для решения стратегических задач.

#### б) критерии оценивания результатов

1. логика, структура, стиль ответа;
2. культура речи, готовность к дискуссии, аргументированность ответа;
3. уровень самостоятельности мышления;
4. умение приложить теорию к практике.

#### в) описание шкалы оценивания

##### «Зачтено»

Ответ может быть оценен «зачтено», если ответ аргументирован, логичен, выдержана структура изложения, культура речи. Студент при этом должен выразить самостоятельную точку зрения, защитить её в дискуссии, доказать на практических примерах.

##### «Не зачтено»

Ответ получает «не зачтено», если в нём поверхностно раскрыты вопросы, допущены

принципиальные ошибки, а также нарушена логическая связь изученного теоретического материала с анализируемыми практикоориентированными ситуациями.

#### **6.2.4 Наименование оценочного средства – УСТНЫЙ ОПРОС**

Опрос – это контрольное опрашивание на занятии в соответствии с вопросами, выносимыми для обсуждения; проверка степени и осознанности усвоения учебного материала студентами.

##### **а) типовые задания – Образец**

например, по теме «Методы формирования базовой части заработной платы»

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Почему базовую часть заработной платы рассматривают в качестве основы построения оплаты персонала?
2. Что является основой для разработки тарифной системы организации? Назовите основные методы оценки работ/должностей и раскройте их сущность.
3. Какие этапы включает оценка работ/должностей на основе балльно-факторного метода?
4. Какой метод используется для разработки отраслевых тарифных сеток рабочих. В чем ограниченность этого метода?
5. Как Вы считаете, почему не работают единые тарифные сетки организаций, в основу построения которых положены отраслевые или бюджетная тарифные сетки?
6. Какие проблемы вызвали необходимость реформирования бюджетной тарифной сетки?
7. Как Вы считаете, почему с переходом к рыночным методом хозяйствования возникла необходимость реформирования тарифных систем в коммерческих организациях?
8. Что такое грейдирование? В чем принципиальное отличие тарифных сеток, построенных на основе грейдирования? Опишите основные этапы грейдирования.
9. Почему грейдирование можно рассматривать как инструмент для управления мотивацией персонала организации?
10. Охарактеризуйте подходы к построению тарифных систем известных консалтинговых зарубежных компаний.

**Формы проведения:** круглый стол, выступление по материалам рефератов.

##### **б) критерии оценивания результатов**

Выставление оценок на семинарском занятии осуществляется на основе принципов объективности, справедливости, всестороннего анализа уровня знаний студентов.

При выставлении оценки преподаватель учитывает:

1. знание фактического материала по теме, в том числе; знание обязательной литературы, современных публикаций по теме занятия;
2. степень активности студента на семинарском занятии;
3. логику, структуру, стиль ответа;
4. культуру речи, манеру общения; готовность к дискуссии, аргументированность ответа;
5. уровень самостоятельности мышления;
6. умение приложить теорию к практике, решить ситуационные задачи.

##### **в) описание шкалы оценивания**

Оценка «отлично».

Оценка «отлично» ставится студенту, ответ которого содержит:

1. глубокое знание материала темы, а также новаций лекционного материала по сравнению с учебной литературой;
2. знание концептуально-понятийного аппарата по теме;
3. знание монографической литературы по теме, а также свидетельствует о способности:
  1. самостоятельно критически оценивать основные положения темы;
  2. увязывать теорию с практикой.

Оценка «отлично» не ставится в случае неправильных ответов на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо».

Оценка «хорошо» ставится студенту, ответ которого свидетельствует:

1. о полном знании материала по теме;
2. о знании рекомендованной литературы,
3. а также содержит в целом правильное, но не всегда точное и аргументированное изложение материала темы.

Оценка «удовлетворительно» ставится студенту, ответ которого содержит:

1. поверхностные знания важнейших вопросов темы и содержания лекционного курса;
2. затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии темы;
3. стремление логически четко построить ответ, а также свидетельствует о возможности последующего обучения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, имеющему существенные пробелы в знании основного материала по теме, а также допустившему принципиальные ошибки при изложении материала.

### **6.2.6 Наименование оценочного средства – Контрольная работа**

Контрольная работа – одна из форм проверки и оценки усвоенных знаний, получения информации о характере познавательной деятельности, уровня самостоятельности и активности студентов в учебном процессе, эффективности методов, форм и способов учебной деятельности.

#### **а) типовые задания – темы контрольных работ**

1. Формирование структуры базовой заработной платы организации
2. Разработка систем показателей и премирования за текущие результаты деятельности
3. Негосударственное пенсионное страхование персонала из прибыли организации как фактор мотивации
4. Краткосрочные и долгосрочные системы участия персонала в прибыли организации.
5. Системы вознаграждений управленческого персонала
6. Разработка системы вознаграждений, направленной на развитие человеческого капитала
7. Формирование системы социальных льгот
8. Роль профсоюзов в управлении вознаграждениями работников
9. Зарубежный опыт оценки и вознаграждения персонала
10. Разработка системы вознаграждений организации на основе грейдинга

**Студент выбирает по своему усмотрению тему контрольной работы и на примере деятельности конкретного предприятия рассматривает данную проблему.**

#### **б) критерии оценивания компетенций (результатов)**

При выставлении оценки преподаватель учитывает:

1. правильность выполнения заданий контрольной работы.
2. глубина, полнота раскрытия заданий к/р.
3. терминологическая четкость.
4. использование монографической и специальной литературы;
5. стиль изложения и творческий подход к написанию;
6. соблюдение требований к оформлению контрольной работы.

#### **а) описание шкалы оценивания**

##### **«Зачтено»**

Контрольная работа может быть оценена «зачтено», если в ней полно и правильно

раскрыты вопросы и выполнены задания, использована монографическая и специальная литература, творчески выполнено задание 4. Контрольная работа не может быть зачтена, если не соблюдены требования к оформлению контрольной работы.

#### **«Не зачтено»**

Контрольная работа получает «не зачтено», если в ней поверхностно раскрыты вопросы, допущены принципиальные ошибки, а также при условии механически переписанного материала из учебников или другой литературы.

В случае незачета, контрольная работа направляется студенту для повторного выполнения. К повторно выполненной работе необходимо приложить первую редакцию.

### **6.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций**

Знания, умения и навыки по дисциплине «Компенсационный менеджмент» формируются последовательно в ходе проведения теоретических и практических (семинарских) занятий, а также в процессе подготовки и защиты рефератов, контрольной работы. Для контроля знаний студентов разработаны тестовые задания, распределенные по темам изучаемой дисциплины.

## **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### **а) основная учебная литература:**

Поварич, И. П. Разработка и реализация компенсационной политики организации [Текст] : монография / И. П. Поварич, С. А. Бабин, С. И. Бабина ; ГОУ ВПО "Кемеровский государственный университет". - М. : Академия Естествознания, 2011. - 280 с.

### **б) дополнительная учебная литература:**

1. Алиев И.М. Экономика труда [Текст] /И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина – Юрайт, 2012. – 672 с.

2. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда: Учебник. В. 2т. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2007. (2экз.)

3. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда: Учебник. В. 2т. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2011. (1экз.)

4. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2006.

5. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учебное пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005.

6. Мотивация трудовой деятельности. Под ред. В.А. Шаховой, С.А.Шапиро. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2006.

7. Ветлужских, Е. Стратегическая карта, системный подход и КРП: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 204 с.

8. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. /Под ред. Горелова Н.А. – СПб.: Питер, 2004. (имеется в метод. кабинете эконом. ф-та)

9. Чемяков, В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом Чемяков В.П. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.

10. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 761с.

## 7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Бабина С.И. **Компенсационный менеджмент**: слайд-конспект лекций: тексто-графические учебные материалы [Электронный ресурс]/ С. И. Бабина. – Кемерово: КемГУ, 2012. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). –Номер гос. регистрации в ФГУП НТЦ «Информрегистр» 0321201866 свид. № 26634 от 11.07.2012
  2. Мотивация и оплата труда / Электронная библиотека издательского дома «Гребенников»/ <http://grebennikon.ru/journal-24.html>
  3. Журнал «Человек и труд» / <http://chelt.ru/new/?cat=18>
  4. Журнал «Кадровая служба и персонал» / <http://www.otiss.ru/slujba.html>
  5. Журнал «Труд за рубежом»/ <http://trudzr.ru/>
  6. Журнал «Управление персоналом»/ <http://www.top-personal.ru/>
  7. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
  8. Универсальные базы данных изданий России и стран СНГ - <http://online.ebiblioteka.ru/index.jsp>
  9. Сайт администрации Кемеровской области - <http://www.ako.ru/>
  10. Сайт федеральной службы государственной статистики - <http://www.gks/>
  11. Сайт федеральной службы государственной статистики по Кемеровской области - [www.kemerovostat.ru](http://www.kemerovostat.ru)
- Официальный сайт Международной организации труда - [www.ilo.ru](http://www.ilo.ru)

## 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

| Вид учебных занятий  | Организация деятельности студента                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Лекция               | <p>Основной целью лекционных занятий является изложение теоретических проблем дисциплины «Компенсационный менеджмент». Лекционные занятия проводятся в следующей форме: преподаватель в устной форме излагает тему, а студенты записывают ее основные положения. Помимо теоретических положений, преподаватель приводит практические примеры и статистический материал, которые позволяют лучше понять теоретическую сущность излагаемой проблемы.</p> <p>Лекционный материал по дисциплине «Компенсационный менеджмент» включает темы, программа изучения которых приведена в Рабочей программе по дисциплине. Изучаемые на лекциях проблемы выделены в разделы</p>                                                                                                                                                                                                     |
| Практические занятия | <p>Для закрепления теоретических знаний по изучаемым проблемам на лекциях проводятся семинарские занятия. Тематика семинарских занятий приведена в тематическом плане Рабочей программы, там же указано количество часов по темам.</p> <p>Темы семинарских занятий опубликованы в учебно-методическом пособии «Рекомендации по подготовке к семинарским занятиям по дисциплине «Компенсационный менеджмент», который находится в методическом кабинете. В данном пособии по каждой теме приводятся: вопросы для обсуждения; задания, которые будут выполняться на семинарском занятии; тесты; задачи; вопросы для самостоятельного изучения.</p> <p>Решение данных проблем невозможно без изучения литературных источников, законодательных актов, список которых приведен в Рабочей программе по дисциплине, а также в рассматриваемом учебно-методическом пособии.</p> |
| Реферат              | Поиск литературы и составление библиографии, использование от                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                       |                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомиться со структурой и оформлением реферата. |
| Подготовка к экзамену | Подготовка к экзамену предполагает изучение конспектов лекций, рекомендуемой литературы и других источников, повторение материалов практических занятий.                         |

## **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

1. Использование электронных ресурсов для подготовки к занятиям и экзамену, для написания курсовой работы.
2. Консультирование и проверка курсовых работ, консультирование посредством электронной почты. Электронный адрес преподавателя - babina@mail.ru
3. Использование слайд-презентаций при проведении лекционных и практических занятий.

## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Для преподавания дисциплины не требуется специальных материально-технических средств (лабораторного оборудования, компьютерных классов и т.п.). Однако во время лекционных занятий, которые проводятся в большой аудитории, целесообразно использовать проектор для демонстрации схем, таблиц и прочего материала.

Для проведения лекционных занятий используется поточная аудитория на 75 мест, для проведения практических занятий – аудитории на 25 мест.

## **12. Иные сведения и (или) материалы**

При изучении дисциплины «Компенсационный менеджмент» применяются активные и интерактивные формы проведения учебных занятий в объеме 16 часов (лекции – 2 часа, практические занятия – 14 часов).

|   | Тема курса                                         | Вид занятия                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Часы<br>(лекц./практ.) |
|---|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1 | Методы формирования базовой части заработной платы | Лекция-визуализация.<br>Цель лекции – дать знания по методическим основам формирования структуры базовой заработной платы.<br>Семинар<br>Цель – сформировать умения и навыки по разработке структуры базовой заработной платы.<br>Формы проведения:<br>круглый стол, выступление по материалам рефератов. | 2/4                    |
| 2 | Компенсации за эффективность труда.                | Семинар<br>Цель – сформировать умения по разработке системы показателей для премирования                                                                                                                                                                                                                  | /6                     |

|   |                                                                                                  |                                                                                                                                                                           |      |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|   |                                                                                                  | Формы проведения: <b>обсуждение, решение кейсов</b>                                                                                                                       |      |
| 3 | Компенсации долгосрочного характера.<br>Системы участия персонала в прибыли.<br>Пенсионные планы | Семинар<br>Цель – формирование умений по разработке систем компенсаций долгосрочного характера<br>Формы проведения:<br>круглый стол, выступление по материалам рефератов. | /2   |
| 4 | Оплата труда руководящего состава компании                                                       | Семинар<br>Цель – сформировать умения по разработке систем компенсаций для руководителей<br>Формы проведения:<br>круглый стол, выступление по материалам рефератов.       | /1   |
| 5 | Компенсации, не связанные с результатами труда                                                   | Семинар<br>Цель – сформировать умения по разработке системы компенсаций, не связанных с результатами труда<br>Формы проведения: <b>обсуждение, решение кейсов</b>         | /1   |
|   | Итого                                                                                            |                                                                                                                                                                           | 2/14 |

Составитель (и): Л.Г. Зеленая, к.э.н., доцент, С.И. Бабина., к.э.н., доцент  
*(фамилия, инициалы и должность преподавателя (ей))*