МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Б1.В.ДВ.05.03
(индекс дисциплины)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат:
017804780049AF848E43F1EC2D4B4CC120
Владелец: Искосков Максим Олегович
Действителен: с 10.11.2022 до 10.11.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Разработка систем стимулирования персонала
(наименование дисциплины)

по направлению подготовки (специальности)
38.03.03 Управление персоналом

направленность (профиль)/специализация
Управление персоналом

Форма обучения: очно-заочная

Год набора: 2023

Общая трудоемкость: 4 ЗЕ

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр	3	**Итого**
Форма контроля / **Вид занятий**	зачет	
Лекции	4	4
Лабораторные		
Практические	6	6
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,25	0,25
Контактная работа	10,25	10,25
Самостоятельная работа	133,75	133,75
Контроль		
Итого	144	144

Рабочую программу составил(и):

доцент, доцент, к.п.н. Никишина А.Л.

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рецензирование рабочей программы дисциплины:

☐ Отсутствует

☐ Рецензент

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО и учебного плана направления подготовки (специальности) 38.03.03 Управление персоналом

Срок действия рабочей программы дисциплины до «31» августа 2028 г.

УТВЕРЖДЕНО

На заседании института финансов, экономики и управления (протокол заседания № 1 от 31.08.2022).

1. Цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины – создание целостного представления об особенностях систем стимулирования персонала и совершенствовании системы управления организацией посредством стимулирования персонала.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины и практики, на освоении которых базируется данная дисциплина: Право интеллектуальной собственности. Микроэкономика. Технология развития бизнеса. Отбор и найм персонала-1. Корпоративная и социальная ответственность.

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: Управление командой проекта. Планирование карьеры и управление талантами. Основы стратегического управления трудовыми ресурсами. Организация, проведение оценки и аттестации персонала.

3. Планируемые результаты обучения

Формируемые и контролируемые компетенции (код и наименование)	**Индикаторы достижения компетенций** (код и наименование)	**Планируемые результаты обучения**
ПК-6 Способен соблюдать нормы этики делового общения	ПК-6.1 Соблюдение норм делового общения в устной форме	**Знать:** принципы деловой коммуникации
		Уметь: использовать приемы деловой коммуникации и позитивного манипулирования
		Владеть: способностью соблюдения норм делового общения в устной форме
	ПК-6.2 Соблюдение норм делового общения в письменной форме	**Знать:** правила составления ОРД, положения национального стандарта
		Уметь: соблюдать рекомендации стандартов при составлении организационно-распорядительной документации, деловой переписке
		Владеть: навыком делового общения при письменной коммуникации

4. Структура и содержание дисциплины

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Лек.№ 1	Сущность мотивации и стимулирования персонала	3	2	3	-	Тестовые вопросы электронного учебника (3балла).
	Пр3№1	Сущность мотивации и стимулирования персонала	3	2	6		Задание 1 (творческое задание, кейс-задачи) (6баллов).
	Ср. № 1	Самостоятельная работа по теме «Сущность мотивации и стимулирования персонала»	3	19	3	-	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRSсистемы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга
	Ср. № 2	Самостоятельная работа по теме «Материальное и нематериальное стимулирование персонала»	3	19	3	-	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRSсистемы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга
	Пр3№2	Правовые основы стимулирования труда	3	2	6		Задание 2 (творческое задание, кейс-задачи) (6баллов).

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Ср. № 3	Самостоятельная работа по теме «Правовые основы стимулирования труда»	3	19	3	-	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRSсистемы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга
	Ср. № 4	Самостоятельная работа по теме «Система стимулирования персонала и принципы её построения»	3	19	2	-	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRSсистемы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга
	Лек.№ 2	Последовательность разработки системы стимулирования и мотивации персонала	3	2	3	-	Тестовые вопросы электронного учебника (3балла).

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Ср. № 5	Самостоятельная работа по теме «Последовательность разработки системы стимулирования и мотивации персонала»	3	19	2	-	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRSсистемы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга
	Ср. № 6	Самостоятельная работа по теме «Вознаграждение работников и оценка эффективности системы стимулирования и мотивации персонала»	3	19	2	-	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRSсистемы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга
	Пр3№3	Методики качественного анализа системы стимулирования и мотивации персонала	3	2	6		Задание 3 (творческое задание, кейс-задачи) (6баллов).

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Ср. № 7	Самостоятельная работа по теме «Методики качественного анализа системы стимулирования и мотивации персонала»	3	19	3	-	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRSсистемы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга
	Ср. № 8	Самостоятельная работа по теме «Количественные показатели оценки эффективности системы стимулирования»	3	19,75	3	-	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRSсистемы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга
	ПА	Промежуточная аттестация	3	0,25	-		Зачет
	СР	Самостоятельная работа	3	133,75	-		
		Итоговое тестирование по дисциплине	3		55		Итоговый Тест
Итого:				**144**	**100**		

Схема расчета итогового балла

Текущий рейтинг (все занятия и промежуточные тесты) + Результат итогового теста и все делится на 2

5. Образовательные технологии

При реализации учебных процессов по освоению дисциплины с целью формирования компетенций у студентов используются технология традиционного обучения.

6. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написания конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текс из источника и др.). Прослушивание аудио – и видеозаписей по заданной теме, решение, кейс-задач и др.
Подготовка к зачету	При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная работа способствует формированию аналитического и творческого мышления, совершенствует способы организациидеятельности, воспитывает целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них навык завершать начатую работу.

Виды самостоятельной работы студентов:

1.Повторение пройденного учебного материала, чтение рекомендованной литературы;

2.Подготовку к практическим занятиям (ДЛЯ ОЧНОЙ И ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ);

3.Работу с электронными источниками;

4.Подготовку к сдаче экзамена (зачета).

Изучение теоретического материала определяется рабочей учебной программой дисциплины, включенными в нее календарным планом изучения дисциплины и перечнем литературы; рекомендуется при подготовке к занятиям повторить материал предшествующих тем рабочего учебного плана, а также материал предшествующих учебных дисциплин, который служит базой изучаемого раздела данной дисциплины.

При подготовке к практическому занятию необходимо изучить материалы лекции, рекомендованную литературу. Изученный материал следует проанализировать в соответствии с планом занятия, затем проверить степень усвоения содержания вопросов.

При подготовке к экзамену (зачету) следует руководствоваться перечнем вопросов для подготовки к итоговому контролю по курсу. При этом необходимо уяснить суть основных понятий дисциплины.

Самостоятельная работа студентов, прежде всего, заключатся в изучении литературы, дополняющей материал, излагаемый в лекционной части курса. Необходимо овладеть навыками библиографического поиска, в том числе в сетевых Интернет-ресурсах, научиться сопоставлять различные точки зрения и определять методы исследований.

Предполагается, что, прослушав лекцию, студент должен ознакомиться с рекомендованной литературой из основного списка, затем обратится к источникам, указанным в библиографических списках изученных книг, осуществит поиск и критическую оценку материала на сайтах Интернет, соберет необходимую информацию.

7. Оценочные средства

7.1. Паспорт оценочных средств

Семестр	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
3	**ПК-6**	**Тесты итогового контроля знаний: №№1-200**
		По теме №№1-8: Творческое задание. Кейс – задачи.
		Вопросы к зачету: №№ 1-50

7.2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для текущего контроля

7.2.1. Тестовые задания
(наименование оценочного средства)

Типовые примеры заданий

Задание №1		
Укажите основные составляющие образа мотивации человека:		
Выберите несколько из 6 вариантов ответа:		
1)	+	потребности
2)	+	цели
3)	-	местожительства
4)	+	воля
5)	+	вознаграждение
6)	+	достижения

Задание №2				
Укажите соответствие:				
Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:				
1)	1	потребности	1)	нужда в чем-либо, требующая удовлетворения;
2)	2	окружение	2)	среда, в которой находится человек
3)	3	цель	3)	запланированный результат деятельности;
4)	4	стимул	4)	побудительная причина;

Задание №3

Назовите автора теории мотивации, в которой выделены уровни мотивации верхнего порядка – социально-психологические, и уровни мотивации более низкого порядка – так называемые первичные:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	К. Алдерфер
2)	+	А. Маслоу
3)	-	М. Вебер
4)	-	Ф.Герцберг

Задание №4		
Данный вид потребности предполагает стремление во всем стать первым, в полном масштабе использовать свои умения:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	потребность в уважении
2)	-	потребность в причастности
3)	+	потребность в самоактуализации
4)	-	потребность в защищенности

Задание №5		
Автор теории мотивации выделяет гигиенические и мотивирующие факторы, которые непосредственно влияют на усилия работников:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	К. Алдерфер
2)	-	Врум
3)	-	Д. Мак Клелланд
4)	+	Ф. Герцберг

Задание №6				
Установите соответствие между понятиями:				
Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:				
1)	1	факторы безопасности	1)	оплата труда, гарантии рабочего места;
2)	2	потребность во взаимоотношениях	2)	потребность быть понятым и воспринятым;
3)	3	потребность роста	3)	стремление к самоуважению и к самоактуализации;
4)	4	потребность самоактуализации	4)	потребность в творческом выражении идей

Задание №7
Он рассматривал мотивацию, как процесс взаимодействия трех факторов: валентности, ожидания, инструментальности:
Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	Д. Мак Клелланд
2)	-	Макгрегор
3)	-	Ф. Герцберг
4)	+	Врум

Задание №8		
Степень значимости получения поощрения, устремленность к достижению цели, представляет собой:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	Инструментальность
2)	+	Валентность
3)	-	Ожидание
4)	-	Целеполагание

Задание №9		
Потребности в самовыражении, потребность в уважении, социальные потребности – это все _____ потребности		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	первичные
2)	+	вторичные
3)	-	важнейшие
4)	-	необходимые

Задание №10		
Потребности первой необходимости и потребности не первой необходимости являются критериями …потребности.		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	Потребность цели общественного развития
2)	+	Потребность роли в производстве
3)	-	Потребность биологическим возможностям
4)	-	Потребность критерию целостности

Задание №11		
Продолжите фразу: «Классовые, общечеловеческие, национальные – это виды потребностей по _____»		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	объекту
2)	+	субъекту
3)	-	форме движения
4)	-	потребностям

Задание №12

Наиболее известные теории мотивации принадлежат:		
Выберите несколько из 5 вариантов ответа:		
1)	+	А. Маслоу
2)	-	Д. Писарев
3)	+	Ф. Герцберг
4)	-	А. Герцен.
5)	+	К. Альдерфер

Задание №13				
Установите соответствие между свойством и его описанием:				
Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:				
1)	1	Иерархичность и соподчиненность	1)	По мере приближения к рациональному пределу насыщения низших потребностей, удовлетворяемых в первую очередь, в системе потребностей происходят существенные качественные сдвиги, выражающиеся в значительном росте высших потребностей
2)	2	Динамичность	2)	Потребности обладают способностью к экстенсивному и интенсивному росту, количественному и качественному росту.
3)	3	Взаимозаменяемость	3)	Возможности замены одной потребности высшего порядка другой.
4)	4	Относительность	4)	Развитие системы наших потребностей идет в постоянном сравнении с уровнем удовлетворения их у соседей, знакомых и своеобразным подтягиванием к общепринятым стандартам.

Задание №14		
Назовите виды потребностей по форме движения:		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	-	естественные
2)	-	духовные
3)	+	материальные
4)	+	идеальные

Задание №15

Какие из перечисленных видов не являются классификацией потребностей по роли в общественном производстве?		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	-	общие
2)	+	социальные
3)	+	классовые
4)	-	частные

Задание №16		
Расположите в историческом порядке развитие методов мотивации:		
Укажите порядок следования всех 8 вариантов ответа:		
1)	1	Э. Мейо
2)	2	А. Маслоу
3)	3	МакКлелланд
4)	4	Ф. Герцберг
5)	5	В. Врум
6)	6	Д. МакГрегор
7)	7	П. Гудмэн
8)	8	Л. Портер – Э. Лоулер

Задание №17				
Соотнесите характеристики этапов эволюции систем мотивации:				
Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:				
1)	1	Становление бизнеса	1)	В основе управления приказы, подчинения, распоряжения. поручения; система мотивации зависима от методов и способов управления
2)	2	Управление по бизнес-процессам	2)	Подход к совершенствованию бизнеса через поиск и исключение причин ошибок или дефектов в бизнес-процессах и акцент на критически важных для потребителя выходных параметрах
3)	3	Управление по целям (проектам)	3)	Разрабатываются философия, стратегия, миссия компании, формируются ключевые показатели KPI по центрам финансовой ответственности
4)	4	Диверсификация бизнеса и управление по ценностям	4)	Одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий в рамках одного предприятия, концерна и т.п

Задание №18				
Укажите названия школ менеджмента в соответствии с их представителями:				
Укажите соответствие для всех 2 вариантов ответа:				
1)	1	Герцберг, Лайкерт, Макгрегор	1)	школа поведенческих наук
2)	2	Г.Эмерсон, Г.Форд, Ф.Тейлор	2)	школа научного менеджмента

Задание №19		
Укажите лишние элементы в перечне:		
Выберите несколько из 7 вариантов ответа:		
1)	-	Ф.У.Тейлор
2)	-	А. Файоль
3)	-	Э. Мейо
4)	-	М. Фоллет
5)	+	М. Складовская-Кюри
6)	-	Д. Макгрегор
7)	+	Ф. Рузвельт

Задание №20		
Основателем школы научного менеджмента является:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	Э.Мейо
2)	-	А.Файоль
3)	-	А.Маслоу
4)	+	Ф.Тейлор

Задание №21				
Выберите названия школ менеджмента в соответствии с их представителями:				
Укажите соответствие для всех 2 вариантов ответа:				
1)	1	А.Файоль, Слоун, РАйли, Урвик	1)	административная школа менеджмента
2)	2	Г.Мюнстерберг, А.Маслоу, Э.Мейо	2)	школа человеческих отношений

Задание №22		
Потребность – это:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	количество денег, которое потребитель может использовать для удовлетворения своих нужд
2)	+	нужда, воплощенная в какую-то конкретную форму
3)	-	товар, способный удовлетворить нужду потребителя
4)	-	побуждение к действию

Задание №23		
Принципами мотивации являются:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	активное общение с подчиненными
2)	-	разделение труда между работниками организации
3)	-	чувство достижения результата, самоуважение, дружба на работе
4)	-	от каждого по труду

Задание №24		
В основе теории мотивации лежат понятия:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	потребность и вознаграждение
2)	-	потребность в активизации работника
3)	-	вознаграждение внутреннее и внутреннее
4)	-	чувство долга

Задание №25		
Выберите ключевые принципы трудовой мотивации:		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	+	справедливости
2)	+	иерархическая организация мотивов
3)	-	хорошие взаимоотношения с руководством
4)	+	подкрепления

Задание №26		
Контракт между индивидуумом и организацией называется _____, т.к. в значительной части он нигде не записывается и не всегда даже проговаривается, но при этом, реально влияет на поведение сотрудников:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	социальный
2)	+	психологический
3)	-	физический
4)	-	трудовой

Задание №27				
Соотнесите определения и их характеристику:				
Укажите соответствие для всех 2 вариантов ответа:				
1)	1	иерархическая организация мотивов	1)	отношения между трудовыми мотивами и рабочим поведением, когда более выраженное влияние на поведение оказывают мотивы, в основе которых лежат потребности, имеющие для человека более

				важное значение
2)	2	компенсаторные отношения между мотивами	2)	недостаточная сила одних мотивов может быть уравновешена действием других

Задание №28		
Требованиями, предъявляемыми организацией к работнику, являются:		
Выберите несколько из 5 вариантов ответа:		
1)	+	добросовестное выполнение задач
2)	-	иметь достойную заработную плату
3)	+	лояльность к организации
4)	+	гибкость и желание обучать и развивать
5)	-	ощущать уверенность в завтрашнем дне

Задание №29		
Укажите, в каком из мотивов отражается русская пословица: «У кого что болит, тот о том и говорит»:		
Выберите один из 5 вариантов ответа:		
1)	-	принцип справедливости
2)	-	принцип подкрепления
3)	-	полимотивированность трудового поведения
4)	+	иерархическая организация мотивов
5)	-	компенсаторные отношения между мотивами

Задание №30		
Укажите формы реализации принципа подкрепления		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	+	люди продолжают такое поведение и действие, которые вознаграждаются
2)	-	люди прекращают такое поведение и действие, которые влекут за собой наказание
3)	+	люди не склонны придерживаться такого поведения и действий, которые не влекут за собой ни вознаграждения, ни наказания
4)	-	люди продолжают такое поведение, которое не было вознаграждено

Задание №31		
Вознаграждение позитивным подкреплении и наказание –негативным. Само подкрепление при этом может быть:		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	-	будущим
2)	+	внутренним
3)	+	внешним
4)	-	реальным

Задание №32		
Назовите предмет изучения дисциплины «Мотивация трудовой деятельности»		
Выберите несколько из 6 вариантов ответа:		
1)	-	Вопросы управления конфликтами и стрессами;
2)	-	Деловая этика;
3)	+	Механизмы управления трудовым поведением человека;
4)	-	Организационная структура;
5)	+	Проблемы побуждения человека к труду;
6)	+	Проблема стимулирования эффективности производственной деятельности

Задание №33		
В чем заключаются сущность мотива как основания для поступка (действия)		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	Психологический феномен, который присущ любой сформировавшейся личности;
2)	-	Подвижная связь между потребностью и отвечающими её удовлетворению благами
3)	+	Результат того что человек учитывает, оценивает, взвешивает обстоятельства, в которых находится, и осознает цель, которая перед ним встает
4)	-	Актуальная потребность человека в чем-либо

Задание №34		
Какое из определений более полно раскрывает сущность понятия «Мотивация трудовой деятельности»?		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	Процесс формирования мотива к труду
2)	+	Совокупность внешних и внутренних сил, пробуждающая человека осуществлять трудовую деятельность с затратой определенных усилий. На конкретном уровне усердия и добросовестности, с необходимой степенью настойчивости для достижения определенных целей
3)	-	Комплекс разнообразных факторов, форм и методов побуждения людей к труду
4)	-	Психологическое состояние работника, которое проявляется как «интерес к труду»

Задание №35		
Как называется сознательно принимаемое решение достичь определенной цели с отчетливым представлением средства и способов действия?		
Выберите один из 5 вариантов ответа:		
1)	-	Мотив
2)	-	Потребность
3)	-	Установка
4)	+	Намерение

5)	-	Желание

Задание №36		
Назовите управленческую деятельность, которая состоит в разработке хозяйственного механизма и создания таких условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее заданные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых, социально-обусловленных потребностей работников		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	Награждения персонала
2)	-	Управления персоналом
3)	+	Стимулирование персоналом
4)	-	Организация труда

Задание №37		
Какая функция мотивов труда состоит в нацеливании работника на выбор определенного варианта поведения?		
Выберите один из 5 вариантов ответа:		
1)	-	Смыслообразующая
2)	+	Ориентирующая (направляющая)
3)	-	Опосредствующая
4)	-	Мобилизирующая
5)	-	Оправдательная

Задание №38		
Каким понятием характеризуют индивидуально своеобразную, природно-обусловленную совокупность динамических проявлений психики, интенсивности, скорости, темпа, ритма психических процессов и состояния?		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	темперамент
2)	-	характер
3)	-	личность
4)	-	индивидуальность

Задание №39		
Один из научных подходов к объяснению сущности темперамента связывает его типы с деятельностью центральной нервной системы. Комбинации основных свойств нервных процессов (их силы, уравновешенности и подвижности) образуют четыре типа высшей нервной деятельности, лежащие в основе четырех типов темпераментов – холерик, сангвиник. Меланхолик, флегматик. Кто автор этого подхода?		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	Э.Кречмер
2)	+	И.П. Павлов
3)	-	К. Леонгард

4)	-	А.Я. Кибанов

Задание №40		
Единичный представитель человеческого вида. Отличающийся от других не только морфологическими особенностями(рост, цвет глаз и другие), но и психологическими свойствами (способности, темпераментом, эмоциональностью) – это		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	Наиболее полно отражено в понятии «человек»
2)	+	Наиболее полно отражено в понятии «индивид»
3)	-	Наиболее полно отражено в понятии «личность»
4)	-	Наиболее полно отражено в понятии «индивидуальность»

Задание №41		
Согласно какой концепции, человек выступает в организации как экономический субъект и, следовательно, предпочитает исключительно экономические стимулы. И даже если они адресуются к другим каким либо свойствам человека, все равно они должны иметь экономический курс		
Выберите несколько из 5 вариантов ответа:		
1)	-	концепция «человеческих ресурсов»
2)	-	концепция « административные отношения»
3)	+	концепция «человека экономического»
4)	-	концепция «человеческих отношений»
5)	+	концепция « человека социального»

Задание №42		
Назовите три теоретических подхода, которыми представлено физиологическое направление в теории мотивации		
Выберите несколько из 5 вариантов ответа:		
1)	-	мотивация как ассоциативный механизм
2)	+	мотивация как генетически передаваемое свойство
3)	+	мотивация как возбуждение нервной системы
4)	-	мотивация как умственно телесного дуализма
5)	+	мотивация как продукт биологической мониторной системы

Задание №43		
Назовите принципы научной организации труда, сформулированные Ф. Тейлором		
Выберите несколько из 8 вариантов ответа:		
1)	-	единоначалие и единство распорядительства
2)	+	изучение и классификация всех действий и операций, выполняемых сотрудниками
3)	+	материальное поощрение скорости и точности работы
4)	+	поиск самых эффективных стратегий

5)	+	разное разделение труда между рабочими и администрацией. каждый выполняет те функции, которые у него лучше получаются
6)	+	сотрудничество рабочих и администрации
7)	-	сочетание централизации и децентрализации управления
8)	+	тщательно отбор рабочих, их обучение лучшими наставниками, увольнение всех не справляющихся

Задание №44		
В рамках какого теоретического подхода к теории мотивации пришла к выводу, что обучении мотивации в комбинации друг с другом мультипликативно определяют поведение человека		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	бихевиористический
2)	-	психотехнический
3)	-	когнитивный
4)	-	деятельностный

Задание №45		
«Иерархия потребности» А. Маслоу базировалась на допущении. Что мотивы людей определяются пятью универсальными потребностями. Какими?		
Выберите несколько из 8 вариантов ответа:		
1)	+	Отношения принадлежности или социальные потребности
2)	-	Потребности во власти
3)	+	Потребности в безопасности
4)	-	Потребности достижения
5)	-	Потребности общения
6)	+	Потребности самоактуализации
7)	+	Потребности самоуважения
8)	+	Потребности физиологические

Задание №46		
Назовите факторы трудовой мотивации, которые выделил в своей теории Ф. Герцберг:		
Выберите несколько из 10 вариантов ответа:		
1)	+	Заинтересованность в труде
2)	-	Заработная плата
3)	+	Исполнение более ответственной работы
4)	-	Межличностные отношения
5)	-	Политика предприятия и его администрация
6)	+	Признание заслуг
7)	+	Служебный рост
8)	-	Способ контроля, с которым люди сталкиваются на работе
9)	-	Статус и безопасность

10)	+	Трудовые достижения

Задание №47		
В каких теориях мотивации делается акцент на объяснение процесса выбора людьми образцов поведения и оценки эффективности принятого ими решения?		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	содержательных теориях мотивации
2)	+	процессуальных теориях мотивации
3)	-	когнитивных теориях
4)	-	стимулирующих теориях

Задание №48		
Согласно «теории ожиданий», мотивация поведения определяется тремя факторами. Какими?		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	-	Ожидание поощрения
2)	+	Привлекательностью или приемлемостью вознаграждения или индивидуума
3)	+	Силой уверенности в том, что конкретные действия приведут к конкретному результату
4)	+	Силой уверенности в том, что конкретный результат приведет к конкретному вознаграждению

Задание №49		
Хэкмен и Г. Олдхем разработали концепцию редизайна труда, т.е. изменений в процессе труда, направленный на рост производительности и обогащение опыта сотрудников. Они выделили 5 основных характеристик заданий. Назовите их		
Выберите несколько из 8 вариантов ответа:		
1)	+	Автономия
2)	+	Значимость задач
3)	+	Индивидуальность задач
4)	-	Интерес к задаче
5)	+	Обратная связь
6)	-	Ответственность задачи
7)	+	Разнообразие задач
8)	-	Сложность задач

Задание №50		
Назовите основные положения теории параллельной (двойной) мотивации Л.С. Выготского		
Выберите несколько из 5 вариантов ответа:		
1)	-	Материальные стимулы ориентированы на удовлетворение высших потребностей человека
2)	+	Механизмы удовлетворения потребностей высшего и низшего уровней параллельны, и, следовательно, удовлетворение потребностей одного уровня с

		помощью средств другого возможного
3)	-	На удовлетворение высших потребностей низшего уровня возможно средствами высшего, а не наоборот
4)	+	На удовлетворение высших потребностей человека ориентированы нематериальные стимулы
5)	+	Уровень заработной платы должен удовлетворять низшие потребности

Задание №51		
Какие потребности следует считать естественными?		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	+	потребности, удовлетворяя которые человек адаптируется к внешней для него природной среде
2)	-	потребности, которые являются результатом существования и развития человека как сознательно мыслящего существа
3)	-	потребности, которые обусловлены коллективным характером жизнедеятельности человека

Задание №52		
По иерархии духовные потребности относятся к уровню:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	средний
2)	-	низший
3)	+	высший
4)	-	первый

Задание №53		
К первичным потребностям теории Маслоу относятся:		
Выберите несколько из 5 вариантов ответа:		
1)	-	Потребности в самовыражении
2)	-	Социальные потребности
3)	+	Физиологические потребности
4)	-	Потребность в уважении
5)	+	Потребности в безопасности и уверенности в будущем

Задание №54		
К вторичным потребностям теории Маслоу относятся:		
Выберите несколько из 5 вариантов ответа:		
1)	+	Потребности в самовыражении
2)	+	Социальные потребности
3)	-	Физиологические потребности
4)	+	Потребность в уважении
5)	-	Потребности в безопасности и уверенности в будущем

Задание №55		
Какие критерии соответствуют потребности роли в производстве (производственная функция)?		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	+	потребности первой необходимости
2)	-	социально-бесперспективные
3)	-	нерациональные потребности
4)	+	потребности не первой необходимости

Задание №56		
Укажите суть первого критерия разумности системы потребностей работника:		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	+	Разумности определяются местом и ролью человека
2)	-	Соответствие потребностей работника целям общественного развития
3)	-	Социально-перспективные потребности

Задание №57		
Назовите потребность, не соответствующую целям общественного развития страны:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	социально-бесперспективные
2)	-	социально-перспективные
3)	-	рациональные потребности
4)	-	интегрированные потребности

Задание №58		
Назовите основные закономерности развития потребления работников:		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	+	уменьшение разрыва между действительными и удовлетворяемыми потребностями
2)	+	превышение фактическим потреблением рационального
3)	-	уменьшение доли свободного времени в нерабочем времени работника
4)	-	увеличение доли свободного времени в нерабочем времени работника

Задание №59		
Сколько выделяют аспектов культуры разумного потребления?		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	2
2)	-	3
3)	+	4
4)	-	5

Задание №60		
«…Заключается в наличии у потребителя умственно-информационной подготовленности и практического умения применять в быту новые товары и услуги» - укажите название аспекта культуры разумного потребления.		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	экономический аспект
2)	-	моральный аспект
3)	+	интеллектуальный аспект
4)	-	трудовой аспект

Задание №61		
Абрахам Маслоу является разработчиком теории:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	теории управления «Х» и «У»;
2)	+	иерархии потребностей человека
3)	-	системы материальных стимулов
4)	-	теории ожидания

Задание №62		
Назовите базисные потребности, выделенные А. Маслоу:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	физиологические, безопасности, социальные, уважения, самовыражения
2)	-	мотивации и гигиенические
3)	-	власть, причастность, успех
4)	-	мотивации, власти, успеха

Задание №63		
Дополнительные льготы работникам, согласно теории Ф. Герцберга - это:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	гигиенические факторы
2)	-	мотивирующие факторы
3)	-	факторы успеха
4)	-	факторы уважения

Задание №64		
Возможность карьерного роста, по мнению Ф. Герцберга – это:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	мотивирующие факторы
2)	-	гигиенические факторы
3)	-	факторы успеха
4)	-	факторы уважения

Задание №65		
Сутью содержательных теорий мотивации является:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	определение соотношения внутреннего и внешнего вознаграждения и активных потребностей работников
2)	-	определение потребностей работников и факторов, влияющих на поведение работников в процессе работы;
3)	-	побуждение себя и других к деятельности для достижения целей;
4)	-	поведение, направленное на достижение целей

Задание №66		
Чтобы удовлетворить потребность в уважении, необходимо работникам предлагать:		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	работу с общением, проводить с их участием собрания, не разрушать неформальные группы
2)	+	более содержательную работу, привлекать к принятию решений, повышать квалификацию подчиненных
3)	-	создать условия для его развития и реализации творческих способностей

Задание №67		
Исследователями содержательных теорий мотивации являются:		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	-	Портер, Лоулер
2)	-	А. Маслоу, Э. Мейо
3)	+	Мак Клелланд,
4)	+	Ф. Герцберг

Задание №68		
Теория мотивации Ф. Герцберга основывается на потребностях:		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	+	гигиенических факторах
2)	+	факторах мотивации;
3)	-	власть, причастность, успех
4)	-	физиологических, безопасности, социальных, уважения, самовыражения

Задание №69		
Выберите наиболее емкое определение «Мотивации»:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	процесс побуждения себя и других к деятельности на достижение поставленных целей и целей организации;
2)	-	наука, изучающая потребности человека;
3)	-	удовлетворение от выполненной работы

4)	-	деятельность, направленная на выполнение поставленных задач

Задание №70		
Укажите, на какие группы делятся мотивационные теории:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	содержательные и процессуальные
2)	-	справедливости и процессуальные
3)	-	ожидания и справедливости
4)	-	содержательные и ожидания

Задание №71		
Абрахам Маслоу все разнообразие потребностей человека распределил на _____ уровней:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	2
2)	-	3
3)	+	5
4)	-	6

Задание №72		
Автором теории делается основной упор на потребности высших уровней: власть, успех, причастность. Укажите имя автора:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	М. Клелланд
2)	-	А. Маслоу
3)	-	Ф. Герцберг
4)	-	Дж. Адамс

Задание №73		
В своей мотивационной теории, Ф. Герцберг выделяет две категории факторов:		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	+	гигиены и мотивации
2)	-	успеха и социальной защищенности
3)	-	статуса и полномочий
4)	-	квалификации и опыта

Задание №74		
Определите реакцию работника на несоблюдение принципа справедливости С. Адамса при переплате:		
Выберите несколько из 4 вариантов ответа:		
1)	-	Несправедливый обмен между работником и организацией. Вклад других работников больше.
2)	+	Чувство вины, что работник получает больше, чем заслуживает. Оплата

		соответствует трудовому вкладу.
3)	-	Снижение уровня самоотдачи. Понижение качества работы. Требование более высокой оплаты или определенных льгот.
4)	+	Повышение самоотдачи. Повышение качества работы. Снижение требований к организации оплаты труда.

Задание №75

Приведите в соответствие процессуальные теории мотивации.

Укажите соответствие для всех 5 вариантов ответа:

1)	1	В. Врум	1)	Теория ожиданий – определяющим является уверенность человека в удовлетворении своих потребностей
2)	2	С. Адамс	2)	Теория справедливости – полученное вознаграждение люди соотносят с тем, что вкладывают в свою работу
3)	3	К. Скиннер	3)	Теория усиления мотивации – поведение людей в настоящее время определяется результатами их поведения в прошлом и его последствиями
4)	4	Портер-Лоулер	4)	Комплексная модель – увязывает затраченные усилия с результатами работы внутренним и внешним вознаграждением
5)	5	Д. Аткинсон и Д. МакКлелланд	5)	Мотив достижения складывается из стремления к успеху и избежания неудач

Задание №76

Алкогольная и табачная промышленность, торговля оружием и наркотиками – это ….потребности

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	социально-перспективные
2)	+	социально-бесперспективные
3)	-	социально-безотвественные
4)	-	запрещенные

Задание №77

«Возможности замены одной потребности высшего порядка другой» - это описание ... свойства.

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	иерархичность и соподчиненность
2)	-	динамичность

3)	+	взаимозаменяемость
4)	-	относительность

Задание №78		
Процесс жизнедеятельности лежит в основе …		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)	-	Материальных потребностей
2)	+	Идеальных потребностей
3)	-	Биологических потребностей

Задание №79		
« Человек привыкает к удовлетворению низших потребностей и на первый план выдвигает потребности другого уровня: мода, комфорт.» - это этап …		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
1)	-	этап накопительства
2)	+	этап потребительства
3)	-	этап развития
4)	-	этап деградирования

Задание №80				
80. Соотнесите элементы и характеристики ожиданий работника от компании:				
Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:				
1)	1	Личные	1)	Характер работы на новом месте, ее содержание, требования к результатам, перспективы развития, вознаграждение, качество трудовой жизни, справедливость оценки, гарантии на будущее
2)	2	Групповые	2)	Комфортность при работе в группе, обособленность коллектива от других, значимость его в компании, автономность в принятии решений, степень ответственности за работу.
3)	3	Статусные	3)	Оценка своего места и роли в компании, значимость, признание, уважение, манера общения, стиль руководства, стиль управления конфликтными ситуациями
4)	4	Культурно-этические	4)	Степень соответствия ценностей, целей, этических норм, стиля лидерства и других элементов культуры компании представлениям, нормам и культуре работника

Краткое описание и регламент выполнения

1. Провести тестирование студентов согласно плана-графика.
2. Оценить количество правильных ответов.
3. Выставить результаты тестирования.

Критерии оценки:

1 правильно выполненное тестовое задание – 0,2 балла. Максимально можно набрать 4 балла ответив правильно на 20 вопросов.

7.2.2. Творческие задания

(наименование оценочного средства)

Темы творческие задания

№ п/п	Темы
1	Сущность мотивации и стимулирования персонала
2	Правовые основы стимулирования труда
3	Методики качественного анализа системы стимулирования и мотивации персонала

Типовые примеры заданий

Тема 1 «Сущность мотивации и стимулирования персонала»

В таблице 1 представлены определения мотивации труда. Ознакомьтесь с ними, проанализируйте их, ответьте на следующие вопросы:

1.Есть ли среди представленных определений такие, которые не отражают суть мотивации? Если ответ утвердительный, то почему, какое – либо определение неверно трактует сущность мотивации и что оно отражает?

- Напишите напротив выделенных вами определений понятия, которые они описывают.

В качестве подсказки воспользуйтесь перечнем определений в заголовке Таблицы 1.

2. Какие определения наиболее точно отражают сущность мотивации?

- Заполните пустой столбец в Таблицы 1.

3. Какие определения в наибольшей степени согласуются с задачами управления персоналом?

- Подчеркните эти определения.

4. Каким образом взаимосвязаны определения и соответствующие им понятия?

- Объединить понятия в группы по их сущности.

Таблица 1

Перечень определений понятий «мотивация», «мотиваторы», «процесс мотивации» («мотивирование»), «процесс стимулирования», «детерминация трудового поведения»

Определения	Понятие
1.Многоэтапный процесс воздействия на мотивационную сферу личности, чтобы сформировать и поддержать предрасположенность, готовность действовать, соответствующую целям субъекта управления.	
2. Совокупность причин, или факторов, или мотивов, определяющих поведение личности.	
3. Совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы	

и формы деятельности, и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.	
4.Процесс создания механизмов стимулирования, адекватно соответствующих мотивам.	
5. Процесс сознательного выбора личностью поступка из всего спектра возможных действий, определяемого комплексным воздействием внутренних и внешних факторов.	
6. Совокупность приемов и способов воздействия на персонал с целью побуждения его к необходимой деятельности.	
7.Внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое направляет, активизирует и стимулирует его действия к поставленной цели.	
8. Внутреннее состояние личности, определяющее направленность его поведения, степень его собственных усилий и настойчивости при столкновении с затруднениями.	
9. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.	
10. Процесс формирования поведения под влиянием совокупности актуальных факторов.	

Тема 2 «Правовые основы стимулирования труда»

Задание 1.

Разработать организационный документ, отражающий систему вознаграждения персонала в соответствии с Инструкцией, приложенной ниже:

Инструкция

1. Отдельный локальный документ, регламентирующий какой-либо трудовой процесс, удобен тем, что все аспекты, связанные с данным вопросом, освещаются в нем полностью. Любой работник вправе обратиться к этому документу в случае возникновения вопросов. В ряде случаев локальное **положение** является подтверждением для контролирующих органов правильности действия руководства предприятия. Продумайте тот вопрос, который вы хотите регламентировать, разработав соответствующее **положение**.

2. Изучите законодательство, действующее на данный момент. Ознакомьтесь с подзаконными актами, в том числе ведомственными и отраслевыми, касающимися данного вопроса. Положение не должно противоречить этим документам. Ваша задача – определение действующего на вашем предприятии порядка регламентации данной процедуры и правил предоставления отчетности.

3. Законодательство не устанавливает жесткие правила оформления положений. Практика показывает, что обязательными разделами в его структуре будут общие положения, основная часть и заключение. В общих положениях дайте характеристику статуса данного документа, расскажите о цели его принятия и сошлитесь на нормативные акты, которые легли в его основу.

4. В общей части опишите подробно все, что касается и относится к данному вопросу. Перечислите процедуры, которые в него входят, требования к их содержанию и порядок действия по каждой из них. Определите, при необходимости, нормы возмещения, размеры денежных выплат и вознаграждений, перечень необходимых для отчетности документов, правила ее предоставления.

5. В заключительной части назначьте ответственных за выполнение данного положения, тех, кто будет контролировать его выполнение.

6. Согласуйте отдельные пункты положения с теми службами, которые будут их обеспечивать или контролировать их выполнение – кадровой, юридической, финансовой службой компании, бухгалтерией.

7. При необходимости, подготовьте образцы документов, которые фигурируют в тексте данного положения в качестве отчетных или требующихся для предоставления как основания.

8. Чтобы **положение** имело юридическую силу, оформите его в соответствии с требованиями ГОСТ Р.6.30-2003, в котором установлены требования по оформлению деловой документации. Оно должно иметь гриф согласования с представительным органом работников. Проставьте на его титульном листе визы заинтересованных служб – главного бухгалтера, начальника юридического отдела.

9. Утвердите **положение** у руководителя организации. Ввести в действие его следует соответствующим приказом, после чего оно вступает в силу.

Задание 2:

1. Разработать Положение о системе стимулирования персонала, используя образец.
2. Приложить к Положению бланки или формы организационно-распорядительной документации, сопровождающей процессы стимулирования работников в организации.

ПОЛОЖЕНИЕ О СИСТЕМЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

(образец)

1. Назначение системы стимулирования персонала

Основной задачей системы стимулирования персонала является повышение мотивации сотрудников к достижению высоких индивидуальных результатов труда в соответствии с определенными для каждой должности критериями результативности и профессионализма.

2. Заработная плата

Заработная плата сотрудников устанавливается в соответствии со следующими принципами:

1. Размер заработной платы формируется исходя из среднерыночных показателей для конкретной должности и уровня квалификации сотрудника. Среднерыночные показатели определяются на основе мониторингов рынка труда, проводимых сотрудниками ОУП, компаниями, специализирующимися на обзорах рынка труда.

2. Зарплатой сотрудника коммерческого подразделения является оклад и процентная премия. Премия сотрудника коммерческого подразделения является процентной и выплачивается постоянно в зависимости от результатов труда.

3. Зарплатой сотрудника функционального подразделения является оклад. Премия сотрудника функционального подразделения не является постоянной и определяется по результатам
индивидуальной деятельности, которая оценивается непосредственным руководителем в соответствии с особыми достижениями в работе сотрудника. Премия утверждается Генеральным директором по представлению непосредственного руководителя и согласованию с ОУП.

4. Заработная плата формируется с учетом рассчитанного в процессе деловой оценки балла (*КДО*) (см. приложение 2 к Положению о деловой оценке).

Формула расчета заработной платы сотрудника коммерческого подразделения:

$$З = (О + \%) * КДО,$$

где *З* – зарплата;
О – должностной оклад;
% – размер процентной премии;
КДО – коэффициент деловой оценки.

Формула расчета заработной платы сотрудников функциональных подразделений:

$$З = О * КДО,$$

где *З* – зарплата;
О – должностной оклад;
КДО – коэффициент деловой оценки.

5. Уровень зарплаты и все текущие изменения по вопросам заработной платы утверждаются Генеральным директором Общества по согласованию с ОУП.

3.Социальный пакет

Социальный пакет составляют связанные с материальными затратами инструменты стимулирования, которые служат созданию комфортных условий труда и отдыха сотрудника, непосредственно направленных на повышение его производительности.

В социальный пакет сотрудника могут входить следующие элементы:

–частичная оплата обучения в комбинации с займом на обучение (например, треть платит сотрудник, треть – Общество, треть – покрывается займом сотруднику);

–частичная или полная оплата пользования спортивной инфраструктурой;

–совместный корпоративный отдых;

–материальная помощь в критических жизненных ситуациях.

Социальный пакет для каждого сотрудника утверждается Генеральным директором по предложению непосредственного руководителя данного сотрудника после согласования с ОУП.

4.Нематериальное стимулирование

Нематериальное стимулирование подразумевает действия руководителей по поощрению или наказанию сотрудников, а также применение инструментов стимулирования, не связанных с прямым расходованием денежных средств или передачей материальных активов.

Действиями руководителей в рамках нематериального стимулирования являются:

–личный пример;

–индивидуальная и публичная похвала;

–поддержка в трудных ситуациях и ободрение при временных неудачах;

–конфиденциальное обсуждение с сотрудником нарушений и отклонений от желаемых результатов, которое завершается фиксированием договоренностей и отслеживанием результатов их исполнения. Публичное наказание через приказ возможно только при систематическом нарушении Правил корпоративного поведения.

Инструментами нематериального стимулирования служат:

–ежегодное публичное награждение отличившихся сотрудников почетными грамотами, ценными подарками по итогам конкурса года на звание «Лучший…»;

–публичное награждение отличившихся сотрудников фирменными значками Общества;

–зачисление в резерв руководящих кадров и повышение в должности;

–представление к награждению орденами и медалями РФ, присвоению званий РФ «Заслуженный экономист», «Элита российского менеджмента» и пр.

Общество ожидает от руководителей наиболее полного применения действий по нематериальному стимулированию. Применение инструментов утверждается Генеральным директором Общества.

Предоставить в виде отчета: Положение о стимулировании, Приказ о поощрении, Докладная записка, почетная грамота и др.

Тема 3 «Методики качественного анализа системы стимулирования и мотивации персонала»

Задание 1. Предложите методы стимулирования, направленные на удовлетворение следующих потребностей:

Потребности	Методы стимулирования
1.Физиологические потребности	1. 2. 3.
2.Потребности в безопасности и уверенности в будущем	1. 2. 3.
3. Социальные потребности	1. 2. 3.
4. Потребности в уважении и самоуважении	1. 2. 3.
5.Потребности в самореализации	1. 2. 3.

Задание 2.

2.1.Разработайте проект системы стимулирования для одной категории сотрудников (по выбранному вами ранее предприятию). Результаты оформите в таблице:

Вид стимулирования	Форма стимулирования
Экономическое	1. 2. 3. 4. 5.
Неэкономическое	1. 2. 3. 4. 5.

Критерии оценки:

Максимум 4 балла

4 балла - индивидуальное творческое задание выполнено, творческое задание совпадает с заданной темой, тема раскрыта с использованием разнообразных источников литературы (8-10), опросников, программ и других видов материалов (4-5), на основе которых можно построить аргументированные выводы по данной теме применительно к исследуемому объекту (предприятию, организации). Аргументированные выводы сделаны.

3 балла - индивидуальное творческое задание выполнено, творческое задание совпадает с заданной темой, тема раскрыта с использованием разнообразных источников литературы (6-8), опросников, программ и других видов материалов (3-4), на основе которых можно построить аргументированные выводы по данной теме применительно к исследуемому объекту (предприятию, организации). Вывод предоставлен без аргументации фактов.

1 балл - индивидуальное творческое задание решено частично, дана оценка задания без учета особенностей исследуемого объекта (предприятия, организации), отсутствует вывод по заданной теме.

7.2.3 Кейс-задания
(наименование оценочного средства)

Кейс-задача№1.

Описание.

Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и в основном необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников фондового управления. Если раньше они получали оклад в размере 1000 долл. плюс 10% суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь они были переведены на сдельную систему с выплатой до 40% комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов (без которых работа всего фондового управления будет парализована сразу, а всего банка - со временем) подали заявление об уходе. Опрос, проведенный менеджером по персоналу, выявил следующие причины такого поступка: неуверенность в справедливости оплаты при неблагоприятной ситуации на рынке, восприятие поступка руководства как незаслуженного наказания, неучет мнения самих работников. По рекомендации менеджера руководство решило внедрять новую форму оплаты сначала в качестве эксперимента и только среди заинтересованных работников. Однако эти меры позволили вернуть лишь часть работников фондового управления.

Задание:

1. Какие ошибки руководства привели к этой критической ситуации?
2. Как бы вы внедряли новую систему оплаты труда в компании?

Кейс-задача№2.

Описание.

Вы - менеджер по управлению персоналом крупного предприятия, на котором работают 3000 человек. Два года назад лично вами была принята на работу группа выпускников разных учебных заведений. Сегодня на совещании с руководителями различных отделов предприятия вы получили краткую информацию о каждом из них.

Андрей, Борис, Денис, Самвел, Эдуард, Григорий, Елена, Ирина и Жанна имеют высшее образование. Они защитили дипломы равного уровня, но в разных областях. На момент найма их потенциал представлялся блестящим.

Андрей. Работает в отделе маркетинга помощником отдела снабжения. Некоторых раздражает его требовательность, но большинство считают его открытым, энергичным, симпатичным молодым человеком, ставящим перед собой конструктивные цели. Что бы он ни предлагал, имеет первостепенное значение. Однако он имеет склонность не афишировать результаты своих опросов, поэтому его решения не представляются очевидными. Он очень сообразителен.

Борис. Помощник в отделе снабжения. Это очень скромный, симпатичный и рассудительный парень. Над каждым проектом он работает очень скрупулезно, все досконально взвешивает. Он, безусловно, заслуживает доверия. Это великолепный

помощник. Однако вам надо решить, достаточны ли его способности, чтобы подняться на более высокую ступень.

Самвел. Симпатичный и открытый, он отвечает за один из самых опасных и неприспособленных цехов завода. Мужчины, работающие в этом цехе, грубы и несговорчивы. Они принимают условия работы лишь потому, что получают высокие надбавки. Когда Самвел сравнивает свою работу с работой товарищей, также работающих в системе снабжения, то считает, что его работа намного тяжелее, и надеется, что дирекция это учтет. Он показал хорошие результаты. Но коллектив цеха хочет, чтобы он занимал эту должность еще два или три года.

Денис. Инженер-электрик. Специализируется как в области технологии, так и в системах контроля. Прошел внутрифирменное повышение квалификации, и его вклад в развитие технологии, особенно с учетом его опыта, очень весом. Он большой энтузиаст, но, к сожалению, мало интересуется людьми, что вызывает недовольство и руководства, и цеха. Надо решить, способен ли он руководить людьми.

Эдуард. Инженер, очень способен в плане мастерства. Уже четыре месяца работает помощником начальника отдела снабжения. В этом отделе он первым получил диплом о высшем образовании, что раздражает его более опытных коллег, не имеющих диплома. Они считают его «белой вороной». Он также не очень-то ладит с ними, и это осложняет его жизнь. Но несмотря на это он не оставил свою должность и постепенно благодаря своей смелости и компетентности входит в узкий круг руководителей завода.

Федор. Инженер, работает в бюро технических исследований. У его коллег такое же образование, и они его хорошо приняли. Великолепный специалист в своей области, его вклад в работу коллектива очень велик. Федор доволен своим положением и, кажется, не стремится добиваться более высоких постов.

Григорий. Вот уже год работает региональным инспектором по сбыту. Руководит двенадцатью продавцами. Подчиненные намного старше и опытнее его, и он преодолел немало трудностей, прежде чем утвердился в их глазах. Результаты его работы одобрены дирекцией по сбыту. А его подчиненные считают, что недостаток опыта он компенсирует хорошими теоретическими знаниями, что позволяет в ряде случаев облегчить взаимоотношения с отдельными клиентами.

Елена. Как и Самвел, отвечает за производственный цех. У нее хорошие результаты, и, кажется, она имеет к этому способности. Себя считает карьеристкой и не собирается долго оставаться на этой должности. Заявила своему начальнику, что хочет занимать более высокие должности.

Ирина. Прошла внутрифирменное повышение квалификации по анализу систем и хочет продолжить работу в этой области. Но для аналитика такого класса она показывает средний уровень работы. Ее сообразительность и быстрота составляют всего 80% желаемого. В своем отделе она самая медлительная. Но на предприятии не хватает аналитиков, а на рынке труда их дефицит и средний уровень зарплаты аналитиков сильно подрос.

Жанна. Работает в административном отделе и готовится к сдаче экзаменов по бухгалтерской экспертизе. Коллектив идет ей навстречу и выделяет на подготовку свободное время. Через год у нее будет два диплома. Сейчас же ее результаты хуже, и желание работать значительно снизилось. В разговоре с финансовым руководителем выяснилось, что у нее умер отец три месяца назад и на ее иждивении остались мать и младшая сестра. Сейчас у нее финансовые затруднения.

Задание:

1. При приеме на работу всем им как дебютантам была назначена одинаковая для молодых специалистов зарплата по 12-му разряду тарифной сетки. Через год зарплата была увеличена на 5% (без учета инфляции). Сейчас наступил момент ее очередного пересмотра. Принимая во внимание политику полной индивидуализации, вы должны теперь назначить индивидуальную надбавку каждому из них и мотивировать ее. В вашем распоряжении на всех молодых специалистов 5,5% общего фонда заработной платы.

2. Проанализируйте их достижения, чтобы составить индивидуальный план продвижения и повышения квалификации для каждого из них.

3. Проанализируйте ситуацию в двух вариантах:

- в отрасли недостаток специалистов;
- в отрасли имеется безработица.

4. Все они знают друг друга и, скорее всего, обсуждают решения, принятые по каждому из них.

Ваша цель - обоснованность и справедливость решения. Индивидуальное увеличение зарплаты должно соответствовать результатам их работы.

Кейс-задача№3.

Описание.

Успехи компании «Sony» во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения, причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход, как полагает руководство компании, к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Задание:

1. В любой ли компании применима данная система мотивации? Почему?
2. В каких компаниях она более приемлема?
3. По каким критериям вы бы предложили дифференцировать вознаграждение сотрудников?

Кейс-задача№4.

По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 10 тысяч на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.

Описание сотрудников бригады.

1. Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно, в отношении карьеры еще не определился. Порученную работу старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.
2. Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель - стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе - бригадиром.
3. Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.
4. Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой недоволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член партии ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы

средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб, в партийных собраниях, туристических поездках.

5. Пожилой работник, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается мемуарами, историей, ждет выхода на пенсию.

Задание:

1.Как вы разделили бы эту сумму, и какие еще применили бы методы стимулирования, учитывая состав бригады?

Кейс-задача№5.

Описание.

Было проведено исследование мотивов деятельности среди продавцов малых предприятий и частных фирм в современной Болгарии. Были обнаружены определенная эгоистическая направленность их деятельности, бесцеремонность, частые нарушения этических норм, но вместе с тем стремление к независимости, реализации своих возможностей, профессиональному росту. Торговец становится движущей силой в том секторе экономики, где преобладает частная собственность на орудия и средства производства. В этом смысле его мотивации присущи принципиальные особенности: волевая активность опирается на гедонистическую основу, т.е. на достижение чувства удовлетворения и избежание трудностей, стремление к независимости (свободе действий) в собственном бизнесе, получению прибыли (табл.).

Таблица - Основные мотивы деятельности менеджера по продажам, %

Мотив	Возраст менеджера		
	25-35 лет	35-45 лет	45-55 лет
Реализация прибыли	24,3	21,3	20,4
Независимость	16,8	24,4	24,6
Профессиональное развитие	19,5	17,8	14,1
Оплата труда	18,6	19,8	20,4
Условия труда	12,4	10,1	12,4
Разнообразие и способность держать удар в бизнесе	8,2	6,6	8,2

Задание:

1.Проанализируйте полученные результаты. Какие мотивы преобладают и почему?
2.Увяжите свои ответы с особенностями этапа в развитии экономики страны и особенностями развития системы потребностей и потребления менеджеров.

Кейс-задача№6.

Описание.

Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и в основном необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников фондового управления. Если раньше они получали оклад в размере 1000 долл. плюс 10% суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь они были переведены на сдельную систему с выплатой до 40% комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов (без которых работа всего фондового управления будет парализована сразу, а всего банка - со временем) подали заявление об уходе. Опрос, проведенный менеджером по персоналу, выявил следующие причины такого поступка: неуверенность в справедливости оплаты при неблагоприятной ситуации на рынке, восприятие поступка руководства как незаслуженного наказания, неучет мнения самих работников. По рекомендации менеджера руководство решило внедрять новую форму оплаты сначала в

качестве эксперимента и только среди заинтересованных работников. Однако эти меры позволили вернуть лишь часть работников фондового управления.

Задание:

3. Какие ошибки руководства привели к этой критической ситуации?
4. Как бы вы внедряли новую систему оплаты труда в компании?

Кейс-задача№7.

Описание.

Вы - менеджер по управлению персоналом крупного предприятия, на котором работают 3000 человек. Два года назад лично вами была принята на работу группа выпускников разных учебных заведений. Сегодня на совещании с руководителями различных отделов предприятия вы получили краткую информацию о каждом из них.

Андрей, Борис, Денис, Самвел, Эдуард, Григорий, Елена, Ирина и Жанна имеют высшее образование. Они защитили дипломы равного уровня, но в разных областях. На момент найма их потенциал представлялся блестящим.

Андрей. Работает в отделе маркетинга помощником отдела снабжения. Некоторых раздражает его требовательность, но большинство считают его открытым, энергичным, симпатичным молодым человеком, ставящим перед собой конструктивные цели. Что бы он ни предлагал, имеет первостепенное значение. Однако он имеет склонность не афишировать результаты своих опросов, поэтому его решения не представляются очевидными. Он очень сообразителен.

Борис. Помощник в отделе снабжения. Это очень скромный, симпатичный и рассудительный парень. Над каждым проектом он работает очень скрупулезно, все досконально взвешивает. Он, безусловно, заслуживает доверия. Это великолепный помощник. Однако вам надо решить, достаточны ли его способности, чтобы подняться на более высокую ступень.

Самвел. Симпатичный и открытый, он отвечает за один из самых опасных и неприспособленных цехов завода. Мужчины, работающие в этом цехе, грубы и несговорчивы. Они принимают условия работы лишь потому, что получают высокие надбавки. Когда Самвел сравнивает свою работу с работой товарищей, также работающих в системе снабжения, то считает, что его работа намного тяжелее, и надеется, что дирекция это учтет. Он показал хорошие результаты. Но коллектив цеха хочет, чтобы он занимал эту должность еще два или три года.

Денис. Инженер-электрик. Специализируется как в области технологии, так и в системах контроля. Прошел внутрифирменное повышение квалификации, и его вклад в развитие технологии, особенно с учетом его опыта, очень весом. Он большой энтузиаст, но, к сожалению, мало интересуется людьми, что вызывает недовольство и руководства, и цеха. Надо решить, способен ли он руководить людьми.

Эдуард. Инженер, очень способен в плане мастерства. Уже четыре месяца работает помощником начальника отдела снабжения. В этом отделе он первым получил диплом о высшем образовании, что раздражает его более опытных коллег, не имеющих диплома. Они считают его «белой вороной». Он также не очень-то ладит с ними, и это осложняет его жизнь. Но несмотря на это он не оставил свою должность и постепенно благодаря своей смелости и компетентности входит в узкий круг руководителей завода.

Федор. Инженер, работает в бюро технических исследований. У его коллег такое же образование, и они его хорошо приняли. Великолепный специалист в своей области, его вклад в работу коллектива очень велик. Федор доволен своим положением и, кажется, не стремится добиваться более высоких постов.

Григорий. Вот уже год работает региональным инспектором по сбыту. Руководит двенадцатью продавцами. Подчиненные намного старше и опытнее его, и он преодолел немало трудностей, прежде чем утвердился в их глазах. Результаты его работы одобрены

дирекцией по сбыту. А его подчиненные считают, что недостаток опыта он компенсирует хорошими теоретическими знаниями, что позволяет в ряде случаев облегчить взаимоотношения с отдельными клиентами.

Елена. Как и Самвел, отвечает за производственный цех. У нее хорошие результаты, и, кажется, она имеет к этому способности. Себя считает карьеристкой и не собирается долго оставаться на этой должности. Заявила своему начальнику, что хочет занимать более высокие должности.

Ирина. Прошла внутрифирменное повышение квалификации по анализу систем и хочет продолжить работу в этой области. Но для аналитика такого класса она показывает средний уровень работы. Ее сообразительность и быстрота составляют всего 80% желаемого. В своем отделе она самая медлительная. Но на предприятии не хватает аналитиков, а на рынке труда их дефицит и средний уровень зарплаты аналитиков сильно подрос.

Жанна. Работает в административном отделе и готовится к сдаче экзаменов по бухгалтерской экспертизе. Коллектив идет ей навстречу и выделяет на подготовку свободное время. Через год у нее будет два диплома. Сейчас же ее результаты хуже, и желание работать значительно снизилось. В разговоре с финансовым руководителем выяснилось, что у нее умер отец три месяца назад и на ее иждивении остались мать и младшая сестра. Сейчас у нее финансовые затруднения.

Задание:

5. При приеме на работу всем им как дебютантам была назначена одинаковая для молодых специалистов зарплата по 12-му разряду тарифной сетки. Через год зарплата была увеличена на 5% (без учета инфляции). Сейчас наступил момент ее очередного пересмотра. Принимая во внимание политику полной индивидуализации, вы должны теперь назначить индивидуальную надбавку каждому из них и мотивировать ее. В вашем распоряжении на всех молодых специалистов 5,5% общего фонда заработной платы.
6. Проанализируйте их достижения, чтобы составить индивидуальный план продвижения и повышения квалификации для каждого из них.
7. Проанализируйте ситуацию в двух вариантах:
   - в отрасли недостаток специалистов;
   - в отрасли имеется безработица.
8. Все они знают друг друга и, скорее всего, обсуждают решения, принятые по каждому из них.

Ваша цель - обоснованность и справедливость решения. Индивидуальное увеличение зарплаты должно соответствовать результатам их работы.

Кейс-задача№8.

Описание.

Успехи компании «Sony» во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения, причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход, как полагает руководство компании, к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Задание:

1. В любой ли компании применима данная система мотивации? Почему?
2. В каких компаниях она более приемлема?

3. По каким критериям вы бы предложили дифференцировать вознаграждение сотрудников?

Кейс-задача№9.

Описание.

Компания «Бриз» восемь лет занимается розничной реализацией оргтехники и компьютеров. Трудности первых лет станов¬ления бизнеса благополучно преодолены, и сейчас реализация развива¬ется достаточно успешно, что позволяет руководству компании поду¬мывать о расширении бизнеса.

Компенсационная система компании включает в себя фонд оплаты труда (основной и гарантированный доход каждого работника при ус¬ловии добросовестной работы и выполнения обязанностей в полном объеме), фонд стимулирования труда (для дополнительной мотивации ответственности и лояльности к компании) и социальный пакет.

Элементами фонда оплаты труда являются:

- ставка должностного оклада;
- оплата сверхурочных работ;
- страховой фонд;
- санкции и штрафы.

Страховой фонд создается для предотвращения нанесения работни¬ками убытков компании путем ежемесячного отчисления от 10 до 20% всех выплат работнику до накопления суммы не менее трехкратного размера месячного оклада. Страховой фонд за вычетом сумм нанесенного убытка выплачивается работнику при увольнении. Основаниями для начисления взысканий являются нарушение трудовой дисциплины, невыполнение должностных обязанностей, несоблюдение правил корпоративной этики, нанесение материального ущерба компании, разглашение конфиденциальной информации и действия, повлекшие за собой упущенную выгоду.

Фонд стимулирования включает:

- переменную часть - экономическую премию;
- переменную часть - административную премию;
- премии за участие в проектах;
- поощрение инициативы;
- надбавку за выслугу лет.

Экономическая премия устанавливается по измеряемым критериям, определенным для каждой должности, в зависимости от экономических показателей работника. Она определяется руководителем подразделения по установленной формуле и выплачивается с ближайшей зарплатой (в начале следующего месяца по итогам работы в предыдущем месяце). Основанием для начисления является решение коммерческого директора на основании служебной записки от руководителя подразделения.

Административная премия устанавливается в зависимости от личных показателей работника (качества, личного вклада в выполнение общих задач, творческого подхода) при условии добросовестного выполнения должностных обязанностей и отсутствии нарушений трудо¬вой дисциплины. Верхний предел премии по каждой должности устанавливается в штатном расписании по неизмеряемым критериям. Для сотрудников сумма определяется руководством подразделения, для руководителей подразделения - руководством компании на основе представленных отчетов по работе подразделения. Административная премия выплачивается пропорционально отработанному времени в начале следующего месяца по сдаче табеля учета рабочего времени.

Премия за участие в проектах единовременная, ее размер определяется исходя из важности и прибыльности проекта для компании.

Премию за выдвижение идеи, проекта (поощрение инициативы) получают при внесении предложения по оптимизации бизнес-процессов, обеспечивающего повышение

эффективности работы компании. Премия единовременная, рассчитывается исходя из важности идеи и ее прибыльности.

Социальный пакет включает использования личного автотранспорта в служебных целях, дотации на обеды, оплату медицинских услуг, спортивных программ, обучения и материальную помощь.

Задание:

1.Проанализируйте эффективность компенсационного пакета. Выполняет ли он функции стимулирования трудовой деятельности персонала в полном объеме? Соответствуют ли его элементы сфере бизнеса компании?

2.Что бы вы предложили изменить?

Кейс-задача№10.

Описание.

Руководство филиала АБ «Газпромбанка» г. Томска большое внимание уделяет использованию инновационного потенциала сотрудников (42 % списочной численности персонала филиала являются авторами и соавторами инноваций). Большинство инноваций направлено на совершенствование технологии предоставления банковских услуг клиентам (информирование и т.д.) и совершенствование организационных процессов, направленных на снижение операционных рисков, типизацию процедур, снижению трудоемкости выполнения операций и т.д. Однако инновации направлены в основном на сопровождение текущей деятельности. Актуальна задача – стимулировать формирование развивающих инноваций, вплоть до полного отрицания сложившейся линейки продуктов, технологий и организации банковских процессов. Это требует оригинальных решений в области стимулирования инновационной деятельности персонала. В филиале апробируются следующие механизмы стимулирования «стратегической» инновационной деятельности:

- формирование проблемных групп, разрабатывающих новые направления;
- ежемесячная оценка нововведений и учет этой оценки при премировании;
- ежегодное формирование сборника статей по совершенствованию банковских технологий;
- поощрение специалистов, занимающихся научной работой по подготовке диссертаций.

Задание:

1.Прокомментируйте действие механизма стимулирования: «формирование проблемных групп, разрабатывающих новые направления».

2.По каким критериям должны строиться такие группы?

3.Выполните ранжирование предложенных механизмов стимулирования по степени мотивационной эффективности.

4. Как бы вы выстроили систему премирования за инновационные предложения?

Кейс-задача№11. Управление с применением системы поощрительных выплат в LincolnElectric.

Описание.

Компанию LincolnElectricво многом можно считать уникальной. Во-первых, она является мировым лидером в производстве электромоторов и сварочных агрегатов. Во-вторых, система управления в компании основывается на пяти факторах.

1. Люди. Это наиболее ценное достояние компании. Они должны чувствовать себя в безопасности, осознавать важность своей работы,иметь стимул к работе, знать, что только от них самих зависит их судьба, иметь чувство ответственности за достижение общих целей, должны доверять своим руководителям, быть уверены в том, что ими честно и разумно руководят, что доступ к руководству всегда максимально открыт.

2. Принципы. Менеджеры должны осуществлять непрерывный поиск принципа любой проблемы или оценки. Решения, принимаемые на основе недостаточного знания таких принципов, часто приводят к неупорядоченным или ошибочным действиям.

3. Простота. Простота в мыслях, поведении, принципах, в архитектуре самого здания, устройстве офисов и сборочных линий, в работе служащих и структуре организации деятельности ведет к большей легкости в управлении компанией.

4. Конкуренция. Д.Ф. Линкольн безгранично верил в то, что конкуренция выгодна всем. Здоровая конкуренция желательна и для достижения успеха так же необходима людям, как и самой компании.

5. Клиенты. Компания существует исключительно для того, чтобы удовлетворять потребности клиентов. Главной задачей компании является производство продукта наивысшего качества по наименьшей цене для постоянно растущей численности клиентов. Выполнение этой задачи означает более чем достаточное удовлетворение желаний работников и акционеров компании.

Компания тщательно разработала конструктивную политику руководства человеческими ресурсами, компонентами которой являются возможность повышения по службе, гарантия минимальной оплаты 30-часовой рабочей недели всем работникам со стажем более двух лет, а также несколько программ поощрительных выплат - неотъемлемую часть деятельности компании. В результате работники компании - одни из наиболее высокооплачиваемых производственных рабочих в мире.

Высокая оплата работников компании основана на системе поощрительных выплат. В компании действуют три типа такой системы. Один из них включает покупку ценных бумаг и является косвенным способом выплаты поощрительных премий. Два способа прямых выплат включают в себя оплату сдельной работы и выплату премий в конце года. Более половины работников компании получают оплату в зависимости от своего вида деятельности. Те, кто эффективно выполняет сдельную работу, часто дополнительно получают от 40 до 50% своей обычной оплаты. Качество продукции тщательно проверяется, дефекты продукции рабочие должны исправлять в свое личное время. Если по опросам клиентов обнаруживаются какие-либо ошибки в работе, на работников налагаются штрафы в течение полугодового периода.

С 2004 г. компания известна также своей системой выплаты ежегодных премий, составляющих около 100% среднегодовой заработной платы. Объем премиального фонда определяется советом директоров исходя из годовых результатов. Размер премии каждого сотрудника определяется при оценке его успехов и заслуг. Система такой оценки выглядит следующим образом.

По итогам года совет директоров компании оставляет определенную часть прибыли, остающуюся за вычетом капитальных вложений и разного рода страховых и резервных взносов, на премирование рабочих и служащих. Это и есть фонд индивидуального премирования

$$Ф_и = П - КВ - Ф_р,$$

где $Ф_и$- индивидуальный фонд премирования;

П- прибыль, полученная компанией за год;

КВ - прибыль, направленная на капитальные вложения;

$Ф_р$- резервный фонд.

Затем определяется так называемый премиальный фактор

$$ПФ = Ф_и / ФЗП,$$

где ФЗП - фонд заработной платы, выплаченной рабочим и служащим в течение года.

Размер премии по итогам года каждому работнику, включая, что особенно важно, премии самих членов совета директоров и высших управляющих, определяется по формуле

$$ИП = ПФ \bullet РФ \bullet ИЗ,$$

где ИП - индивидуальная премия по итогам работы за год;

ПФ - премиальный фактор;

РФ - результирующий фактор варьируется в пределах от 0,8 до 1,2;

ИЗ- индивидуальный годовой заработок.

Коэффициент РФ устанавливается работникам индивидуально по результатам нескольких обследований, проводимых в течение года, в зависимости от следующих показателей: количества и качества выполненной работы; ее надежности и безопасности; умения сотрудничать, работы в коллективе; числа поданных рационализаторских предложений.В среднем для каждого работника принимается РФ равным 1. Размер индивидуальной премии каждого работника, таким образом, в равной степени зависит от индивидуальной заработной платы (в соответствии с его профессионально-квалификационным уровнем), результатов деятельности всей компании за год и личной активности работника. Результирующий фактор весьма близок к применяемому в нашей стране коэффициенту трудового участия.

Пример. По итогам за год получены следующие показатели для Д. Смита; долл.: $Ф_и$ = 8 млн, ФЗП = 10 млн; РФ = 0,9 ИЗ = 10 тыс.

Решение. ПФ = 8 000 000/10 000 000 = 0,8;

ИП = 0,8 • 0,9 • 10 000 = 7200 долл.

Система покупки ценных бумаг также является косвенным способом выплаты поощрительных премий, поскольку работники-акционеры получают дивиденды. Около 75% сотрудников компании LincolnElectric владеют более чем 40% акций компании.

Исключительный успех этой компании, помимо высокой оплаты труда, лидирующего положения на рынке производителей электромоторов и сварочных агрегатов и гарантированного трудоустройства, подтверждается многочисленными свидетельствами. Например, там нет профсоюза, годовой рост объема продаж составляет около 3% и, кроме того, действуют несколько уровней управления, о чем свидетельствует коэффициент соотношения численности персонала и руководства 100 : 1, т.е. на одного менеджера приходится в среднем 100 подчиненных.

Задание:

1. Проанализируйте причины успеха компании.
2. Что можно было бы, на ваш взгляд, добавить в эту мотивационную систему, чтобы сделать ее еще более эффективной

Кейс-задача№12.

Описание.

Представьте, что вы менеджер по персоналу одной из крупнейших международных корпораций. Сотрудники этой корпорации обращаются к вам с рядом вопросов:

1. Я несу ответственность за безопасность при найме работников через внешние агентства по трудоустройству. Во время отпуска я получил подарок от одного из этих агентств. Могу ли я оставить его у себя?
2. В мой отдел недавно взяли на работу инженера из одной из конкурирующих с нами компаний. Можно ли использовать ее как источник информации о конкуренте, например о планах конкурента по созданию новой продукции?
3. У нас с мужем небольшое дело в области графического искусства. То, что я делаю в связи с этим бизнесом, никак не связано с моей работой в нашей компании. Я уверена,

что смогу доставить компании превосходную продукцию по сниженной цене. Могу ли я одновременно быть сотрудником нашей компании и продавцом?

4. Могу ли я продавать продукцию или услуги, разработкой которых занимаюсь в свое свободное время?
5. Как я могу понять, является ли информация конфиденциальной, если она не отмечена как таковая?
6. У меня дома произошел несчастный случай. Могу ли я воспользоваться телефоном компании или должен найти платный телефон?
7. Могу ли я сообщить о предполагаемых или фактических нарушениях закона или других областей этики бизнеса, не называя себя?

Задание:

1. Как лучше ответить на вопросы с тем, чтобы поднять их трудовую мотивацию?

Кейс-задача№13. Кто эффективнее?

Описание.

Сравните результаты двух независимых исследований эффективности затрат на управление персоналом, проведенных PricewaterhouseCoopers и AXESManagement.

Подобные исследования в России были проведены впервые.

В соответствии с исследованиями PwC в России отдача на каждый доллар, вложенный в работников в виде вознаграждения, составляет 2,60 долл., тогда как в Европе это лишь 1,14.

Заработная плата в российских компаниях сильнее, чем в европейских, привязана к результативности работников: переменная часть вознаграждения в России составляет 17% против 10,5% в Европе.

Выплаты за присутствие на рабочем месте (компенсация сверхурочных, надбавки за работу во внеурочное время или меняющиеся смены) в России используются редко, тогда как в Европе они составляют в среднем 2,3% вознаграждения. Есть и разница в уровне дополнительных льгот: в России они составляют 7% денежного вознаграждения, в Европе - 10,5%.

В России работники увольняются на 30% чаще, чем в Европе. Это свидетельствует о нестабильности и высокой динамике движения рабочей силы, а также отражает значительный рост численности в компаниях на российском рынке. Сама по себе структура увольнений дает пищу для размышлений: две трети всех российских работников, увольняющихся по собственному желанию, проработали в своих организациях менее трех лет. В Западной Европе доля таких увольнений составляет одну треть.

AXESManagement в своем исследовании попыталась ответить на вопрос, сколько тратится на персонал. Средние затраты (как доля оборота) российских компаний ниже, чем американских: 13 и 22% соответственно. В России рабочая сила дешевле. Компании, делающие ставку на внешний подбор, тратят больше, чем те, где используют собственный кадровый резерв, говорится в результатах исследования. Так, чтобы заполнить вакансию топ-менеджера, компании с кадровым резервом потратят 12 ООО ден. ед., а ориентированные на покупку специалиста, которого не требуется обучать, — 717 ООО ден. ед.

Российские компании пока больше экономят на обучении. Американский работодатель ежегодно тратит (в рублевом эквиваленте) на обучение одного работника в среднем 34 400 руб., тогда как российский - 17 000 руб.

Задание:

1.Проведите необходимый анализ и рассчеты и докажите, что:

- российские работники более чем в два раза эффективнее европейских;

– вдвое дешевле американских.

Кейс№ 14. Система оплаты труда отделов продаж и маркетинга

Характеристика организации

Профиль деятельности – сервисная компания, оказывающая услуги по разработке сайтов.

Структура компании:

отдел производства (специалисты-дизайнеры);

отдел продаж;

отдел маркетинга и анализа;

сервисная служба (секретарь, бухгалтер).

Руководители – коммерческий и генеральный директора.

Численность персонала – 20 человек. Срок работы на рынке – 4 года.

Общая ситуация

Коллектив достаточно устойчивый, все работают в компании не менее года. В организации проводятся корпоративные мероприятия (выезды на природу, тренинги "сплочения", совместные празднования дней рождения). На общих собраниях руководители, рассказывая об успешных проектах, подчеркивают заслуги сотрудников.

Начальство 4 месяца назад приняло решение о повышении зарплаты и создании системы ежемесячной оценки по результатам работы сотрудников отделов продаж и маркетинга.

Персоналу отдела маркетинга оклад был повышен в два раза и привязан к определенным результатам, которых нужно достичь за месяц (например, количество упоминаний в прессе, посетителей на сайте, проведенных по плану мероприятий и т.д.). Ежемесячный план составляется руководителем совместно с каждым сотрудником.

Достижение конкретных показателей привязано к деятельности отдельных работников процентным отношением к оплате. Для продавцов установлен минимальный оклад и бонус за выполнение плана продаж, плюс, процент за продажу в соотношении примерно 25% (оклад) к 75%.

Раньше выплачивался только оклад (средний уровень по городу).

Составленный план и требуемые результаты были согласованы с каждым сотрудником индивидуально. План основывается на показателях работы самого успешного менеджера.

Спустя 4 месяца после введения новой системы оплаты руководители проанализировали результаты ее действия и пришли к выводу, что они достаточно плачевные. План выполняли полностью лишь 20% сотрудников отдела продаж. Некоторые ограничились выполнением 50-70% плана. Раньше четко определенного плана не существовало, работа строилась по принципу «сколько получится». Из разговора с сотрудниками руководители выяснили, что они не считают такую систему мотивирующей, а прирост зарплаты воспринимают как естественный. Кроме того, заявляют, что руководители плохо их мотивируют. На вопрос о том, что их могло бы стимулировать, отвечали: «Нам нужна свобода, а вы нас загоняете в жесткие рамки».

Задание:

1. Почему компания не достигла желаемого результата от внедрения новой системы мотивации? Надо ли что-то менять?

2. Что вы изменили бы в предложенной системе материального стимулирования? Как провели бы ее внедрение?

3. Нужны ли дополнительные методы мотивации для сотрудников данной компании? Если «да», то какие?

Процедура оценивания:

1.Проверить соответствие решения сформулированным в кейсе заданиям

2.Оценить обоснованность предложенного решения, наличие альтернативных вариантов.

3.Оценить оригинальность подхода к решению кейса.

4.Написать рекомендации по результатам выполненной работы.

5.Выставить результаты оценки.

Критерии оценки:

4 балла – за правильное решение 5 кейсов и сделанными выводами.

3 балла – за решение 3 кейсов без аргументированных выводов.

2 балла – за решение 2 кейсов без аргументированных выводов.

0 баллов выставляется студенту, если задание не выполнено.

7.3.Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

7.3.1. Вопросы к промежуточной аттестации

Семестр 3

№ п/п	Вопросы к зачету
1.	Порядок разработки программ социального развития организации
2.	Методы разработки планов социального развития
3.	Методы определения экономической эффективности программ социального развития
4.	Методы материального стимулирования персонала
5.	Методы нематериального стимулирования персонала
6.	Формы материального стимулирования персонала
7.	Формы нематериального стимулирования персонала
8.	Система стимулирования персонала и ее элементы
9.	Методы проведения социологических исследований
10.	Систематизация документной информации
11.	Локальные акты, регулирующие порядок формирования социальной политики
12.	Локальные акты, регулирующие порядок внедрения социальной политики
13.	Система социальных льгот и выплат работникам в соответствии с законодательством РФ
14.	Оценка удовлетворенности персонала
15.	Подготовка предложений по совершенствованию системы стимулирования
16.	Характеристика мероприятий по улучшению социальной политики
17.	Мониторинг корпоративных социальных программ
18.	Критерии и уровни удовлетворенности персонала
19.	Нормы трудового права в нормативно-правовых актах
20.	Ведение документации по личному составу
21.	Порядок принятия локальных нормативных актов
22.	Понятие и обработка персональных данных работника
23.	Социальная поддержка отдельных категорий работников
24.	Документирование системы мотивации и стимулирования
25.	Основы документооборота
26.	Основы документационного обеспечения системы управления персоналом
27.	НПА, регулирующие права и обязанности государственных органов по предоставлению учетной документации

28.	НПА, регулирующие права и обязанности профессиональных союзов по предоставлению учетной документации
29.	Характеристика содержательных теорий мотивации
30.	Характеристика процессуальных теорий мотивации
31.	Понятие мотивации труда, группы мотивов
32.	Понятие и виды стимулирование труда
33.	Оценочные показатели, снижающие трудовой вклад работников
34.	Характеристика комплексной системы мотивации персонала
35.	Характеристика стимулирующих систем организации
36.	Характеристика моделей лидерства
37.	Примеры тактик влияния на работников организации
38.	Трактовка власти, силы власти, иллюзии власти
39.	Алгоритм разработки программ стимулирования (социальных программ)
40.	Инструменты изучения потребностей работников
41.	Формы и системы оплаты труда
42.	Классификация систем оплаты труда
43.	Направления реализации социальных программ
44.	Структура социальной программы предприятия
45.	Условия применения негативной мотивации
46.	Популярные методы негативной мотивации персонала
47.	Изменение мотивации на различных этапах карьеры
48.	Понятие удовлетворенности трудом и ее влияние на мотивацию персонала
49.	Основные требования различных категорий персонала к работе
50.	Основные правила разработки компенсационного пакета
51.	Основные направления компенсационной политики организации
52.	Этапы разработки компенсационного пакета
53.	Структура компенсационного пакета организации
54.	Способы мотивации персонала при различных типах стратегии организации
55.	Понятие и примеры доплат и надбавок
56.	Структура вознаграждения различных групп персонала
57.	Категории, показатели, источники и условия премирования
58.	Основные направления социальной мотивации персонала
59.	Использование системы «социального кафетерия»
60.	Контрактно-договорная система: понятие и документы, с которыми необходимо ознакомить работника

7.3.2. Критерии и нормы оценки

Семестр	**Форма проведения промежуточной аттестации**	**Критерии и нормы оценки**	
3	Зачет по накопительному рейтингу	«зачтено»	Студент набрал 55 и более баллов по накопительному рейтингу
		«не зачтено»	Студент набрал 54 и менее баллов по накопительному рейтингу

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Обязательная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
1	Суслов Г.В.	Управление персоналом организации	учеб. пособие	2020	ЭБС «ZNANIUM.COM»
2	Минева О.К.	Управлениеперсоналом организации: технологии управления развитием персонала	учебник	2019	«ZNANIUM.COM» https://znanium.com/catalog/product/1003546
3	Егоршин А.П.	Основы управления персоналом	учеб. пособие	2020	«ZNANIUM.COM» https://znanium.com/catalog/document?pid=1067790
4	Данилина, Е. И.	Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник для бакалавров / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 208 с. - ISBN 978-5-394-03704-7. - Текст: электронный.	Учебник	2020	Режим доступа: URL: https://znanium.com/catalog/product/1091211 "ZNANIUM.COM"

8.2. Дополнительная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
1	Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин	Мотивация трудовой деятельности персонала	учеб. пособие	2017	ЭБС «ZNANIUM.COM»URL: https://znanium.com/catalog/product/1028803

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
2	Дейнека, А. В.	Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 388 с. - ISBN 978-5-394-03561-6. - Текст: электронный.	Учебник	2020	Режим доступа: https://znanium.com/catalog/product/1093439 "ZNANIUM.COM"

8.3. Перечень профессиональных баз данных 8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент // [Электронный ресурс] сайт -Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru;
- Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: http://www.gks.ru;
- Каталог учебников, оборудования, электронных ресурсов [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: http://ndce.edu.ru;
- Университетская информационная система «Россия»: ресурсы и сервисы для экономических и социальных исследований, учебных программ и государственного управления [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: http://uisrussia.msu.ru/is4/main.jsp;
- Журнал «Вопросы экономики» // [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: http://www.vopreco.ru.

8.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
1	Windows	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно
2	OfficeStandart	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно; Договор № 727 от 20.07.2016г., срок действия - бессрочно
3	Mirapolis Human Capital Management	№ 42/02/22-К

8.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
1	Аудитория вебконференций. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (УЛК-301)	Столы ученические, стулья ученические, ПК с выходом в сеть Интернет
2	Аудитория вебконференций. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (УЛК-314а)	Столы ученические, стулья ученические, ПК с выходом в сеть Интернет
3	Помещение для самостоятельной работы студентов (Г-401)	Столы ученические, стулья ученические, ПК с выходом в сеть Интернет