

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

Б1.В.ДВ.05.03
(индекс дисциплины)

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: 2026

Общая трудоемкость: 4 ЗЕ

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр	3	Итого
Форма контроля	зачет	
Вид занятий		
Лекции	6	6
Лабораторные		
Практические		
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,25	0,25
Контактная работа	6,25	6,25
Самостоятельная работа	137,75	137,75
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 2031 г.

УТВЕРЖДЕНО

На заседании института финансов, экономики и управления

(протокол заседания № 1 от «28» августа 2025 г.).

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	Интера ктив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Лек.	Тема 1 Сущность мотивации и стимулирования персонала Тема 2 Материальное и нематериальное стимулирование персонала Тема 3 Правовые основы стимулирования труда Тема 4 Система стимулирования персонала и принципы её построения Тема 5 Последовательность разработки системы стимулирования и мотивации персонала Тема 6 Вознаграждение работников и оценка эффективности системы стимулирования и мотивации персонала Тема 7 Методики качественного анализа системы стимулирования и мотивации персонала Тема 8 Количественные показатели оценки эффективности системы стимулирования	3	6	45		Тестовые вопросы электронного учебника

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	<i>ПЗ</i>	Тема 4 Система стимулирования персонала и принципы её построения Тема 5 Последовательность разработки системы стимулирования и мотивации персонала Тема 6 Вознаграждение работников и оценка эффективности системы стимулирования и мотивации персонала	3	4			ЗАДАНИЯ 1, 2, 3
	<i>ПА</i>	Промежуточная аттестация	3	0,25			Зачет
	<i>СР</i>	Самостоятельная работа	3	133,75			
		Итоговое тестирование по дисциплине	3				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; пометать 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 удастся 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 текст 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 организации деятельности, 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, заключается 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 обратиться 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
		Задания, проверяемое вручную 1 - 3
		Вопросы к зачету: №№ 1-40

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 Клеелланд
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 Клеелланд
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 КРІ 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 внешнее
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 подкреплением 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 мониторинной 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 возможно
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 «X» и «Y»;
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 Клеlland,
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. Клееланд
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 – этопотребности

Выберите один из 4 вариантов ответа:

1)	-	социально-перспективные
2)	+	социально-бесперспективные
3)	-	социально-безответственные
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 predisposedность, 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 1.1

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. Зарботная 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.

Задание 2

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

Задание 2.1. 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

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.

2.3 Кейс-задача.

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?

2.4 Кейс-задача.

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?

Задание 3.1 Кейс-задача

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?

3.2 Кейс-задача.

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?

Задание 3.3

Кейс. 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 всех заданий 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	О. К. Минева	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	учебник	2024	URL: https://znanium.com/catalog/product/2075159
2	С. В. Сидоркина, М. В. Полевая, Е.В . Камнева; под ред. Ю.В. Долженковой	Подбор персонала: современные кадровые технологии	учебник и практикум для магистратуры и бакалавриата	2024	URL: https://znanium.ru/catalog/product/2144458
3	И. А. Чернякова, К. В. Нагапетян.	Управление мотивацией и сопротивлением персонала при внедрении изменений	учебное пособие	2025	URL: https://znanium.ru/catalog/product/2244505

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
4	Данилина, Е. И.	Инновационный менеджмент в управлении персоналом	Учебник	2020	URL: https://znanium.com/catalog/product/1091211

8.3. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- Springer Link[Электронный ресурс] : [база данных]. – Switzerland: Springer Nature, 1842– . – Режим доступа : link.springer.com. – Загл. с экрана. – Яз. англ.
- Science Direct [Электронный ресурс] : коллекция электронных книг издательства Elsevier. – Netherlands: Elsevier, 2018– . – Режим доступа : sciencedirect.com. – Загл. с экрана. – Яз. англ.

8.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
1	Windows: WinPro 10 RUS Upgrd OLP NL Acdmc	договор № 757 от 04.07.2018, срок действия – бессрочно; контракт № 1653 от 14.12.2018, срок действия – бессрочно
2	Office Standard: Office Stdandard 2013 Russian OLP NL AcademicEdition	договор № 690 от 19.05.2015, срок действия – бессрочно

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.	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-807)	Экран телевизионный, ширмы, проектор на штативе. стол преподавательский, стулья преподавательские. Транспарант-перетяжка, системный блок .
2.	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-810)	Экран телевизионный, ширмы, проектор на штативе. стол преподавательский, стулья преподавательские. Транспарант-перетяжка, системный блок .

№ 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
3.	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-411)	Столы ученические двухместные, стулья, стол преподавательский, доска аудиторная (меловая).
4.	Помещение для самостоятельной работы обучающихся (УЛК-105)	Столы, стулья, стеллажи (в т.ч. выставочные) с книгами, компьютеры, мобильные рабочие места
5.	Помещение для самостоятельной работы обучающихся (УЛК-406)	Столы компьютерные, стулья, микрокомпьютеры raspberry pi 32 bit.