

**Уральский социально-экономический институт (филиал)
Образовательного учреждения профсоюзов высшего образования
«Академия труда и социальных отношений»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ
ЗАДАНИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Профиль подготовки
Управление персоналом организации

Квалификация выпускника
«Бакалавр»

Кафедра: Менеджмента и управления персоналом

Разработчик:
канд. экон. наук Карян Ю.С.

Оглавление

1.	ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	3
1.1	Планируемые результаты обучения по дисциплине.	3
1.2	Результаты освоения образовательной программы:.....	3
2.	МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	4
3.	ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ	4
4.	СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ;.....	4
5.	ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	6
6.	ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ;	9
7.	РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	11
8.	МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	11
9	ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	13
10	МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	38

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цель:

- формирование комплекса профессиональных компетенций в области мотивации и стимулирования труда, основанных на знании современных методов воздействия на работников, теорий мотивации и оплаты труда, практики вознаграждения персонала.

Задачи:

- освоить классические и современные теории мотивации, теоретические представления о понятии мотивации и стимулировании труда, структуре и механизмах мотивации и стимулирования;
- овладеть методологическими подходами к построению современных систем мотивации и стимулированию труда;
- приобрести базовые навыки практической работы в области трудовой мотивации, организации вознаграждения персонала, определения влияния системы мотивации и стимулирования труда на эффективность работы организации.

1.1 Планируемые результаты обучения по дисциплине.

Освоение дисциплины направлено на формирование у студентов следующих компетенций:

Профессиональных:

ПК-21 – знанием основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике

ПК-24 – знанием и умением применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.

1.2 Результаты освоения образовательной программы:

В результате изучения дисциплины студент должен:

ПК-21 – знанием основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом и умением применять их на практике

В результате освоения компетенции ПК- 21 студент должен:

знать:

– основы оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением;

уметь:

– применять на практике знания основ оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом;

владеть/ быть в состоянии продемонстрировать:

– методами оценки качества обучения, управления карьерой, служебно-профессиональным продвижением и работы с кадровым резервом.

ПК-24 – знанием и умением применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации

В результате освоения компетенции ПК-24 студент должен:

знать:

– методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации;

уметь:

– применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации;

владеть/ быть в состоянии продемонстрировать:

– методами и приемами оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Согласно ФГОС и ОПОП по направлению 38.03.03 «Управление персоналом» «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» относится к вариативной части **Б1.В.10.**

Изучение курса базируется на знаниях следующих дисциплин: «Социология», «Экономика труда», «Экономика и социология труда», «Экономика организации» и др. Дисциплина является предшествующей для дисциплин: «Оценка персонала организации».

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Таблица 3.1

Объем дисциплины	Всего часов		
	Для очной формы обучения	Для очно-заочной формы обучения	Для заочной формы обучения
Общая трудоемкость дисциплины (зачетных един/часов)	<i>5/180</i>	-	<i>5/180</i>
Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)			
Аудиторная работа (всего)	<i>54</i>	-	<i>22</i>
в том числе:	-	-	-
Лекции	<i>18</i>	-	<i>10</i>
Семинары, практические занятия	<i>36</i>	-	<i>12</i>
Лабораторные работы	-	-	-
Самостоятельная работа обучающегося (всего)	<i>90</i>	-	<i>149</i>
Вид промежуточной аттестации (зачет, зачет с оценкой, экзамен)	<i>Экзамен (36)</i>	-	<i>Экзамен (9)</i>

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

4.1 Содержание дисциплины

Тема 1. Основные понятия и определения мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Элементы, определяющие структуру процесса формирования мотивации труда. Взаимосвязь и взаимодействие понятий «стимул», «стимулирование», «мотив», «мотивация» в процессе трудовой деятельности. Мотивационное ядро персонала организации и его формирование в соответствии с развитием организации и изменением целей её деятельности.

Тема 2. Теории мотивации труда. Первоначальные, содержательные и процессуальные теории мотивации.

Тема 3. Механизм мотивации труда. Основные принципы построения мотивационного механизма, этапы его развития. Особенности инновационного мотивационного механизма.

Тема 4. Технология формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Тема 5. Диагностика существующей в организации системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Тема 6. Основные компоненты системы мотивации и оплаты труда.

Тема 7. Внедрение системы мотивации труда. Оценка эффективности новой системы мотивации труда. Мотивационный кризис.

Тема 8. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

Принципы и механизм.

4.2. Разделы/темы дисциплины, их трудоемкость и виды занятий

Таблица 4.1

№ п/ п	Наименование темы	Очная форма обучения					Компетенции	Литература
		всего	Аудиторные занятия		Форма контроля	Самостоятельная подготовка		
			Лекции	Практические занятия				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Основные понятия и определения мотивации и стимулирования трудовой деятельности	16	2	4		10	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
2	Теории мотивации труда	16	2	4		10	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
3	Механизм мотивации труда	16	2	4		10	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
4	Технология формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	16	2	4		10	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
5	Диагностика существующей в организации системы мотивации и стимулирования труда	16	2	4		10	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
6	Основные компоненты системы мотивации и оплаты труда	16	2	4		10	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
7	Внедрение системы мотивации труда. Оценка эффективности новой системы мотивации труда. Мотивационный кризис	18	2	6		10	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
8	Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности	30	4	6		20	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
	промежуточная аттестация: экзамен	36				36		
	Всего часов	180	18	36	36	90		
	Зачетные единицы	5						

Вид промежуточной аттестации: экзамен

Таблица 4.2

№ п/ п	Наименование темы	Заочная форма обучения					Компетенции	Литература
		всего	Аудиторные занятия		Форма контроля	Самостоятельная подготовка		
			Лекции	Практические занятия				

1	2	3	4	5	6	8	8	9
1	Основные понятия и определения мотивации и стимулирования трудовой деятельности	21	1	2		18	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
2	Теории мотивации труда	21	1	2		18	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
3	Механизм мотивации труда	21	1	2		18	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
4	Технология формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	21	1	2		18	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
5	Диагностика существующей в организации системы мотивации и стимулирования труда	20	1	1		18	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
6	Основные компоненты системы мотивации и оплаты труда	20	1	1		18	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
7	Внедрение системы мотивации труда. Оценка эффективности новой системы мотивации труда. Мотивационный кризис	21	2	1		18	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
8	Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности	26	2	1		23	ПК-21, 24	ОЛ, ДЛ, УМЛ
	<i>промежуточная аттестация: экзамен</i>	9				9		
	<i>Всего часов</i>	180	10	12		9	149	
	<i>Зачетные единицы</i>			5				

Вид промежуточной аттестации: экзамен

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Модуль 1. Понятие мотивации и её основные теории.

Семинар 1. Тема: Основные понятия и определения мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Занятие 1-2

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Вопросы для самопроверки

1. Научные подходы к пониманию мотивации и стимулирования труда.
2. Особенности российской системы мотивации и стимулирования.

Задания для самостоятельной работы:

1. Определение трудовой мотивации в двух значениях: содержательном и функциональном.
2. Мотивация как субъективный процесс и как процесс целенаправленного воздействия на формирование мотивов поведения людей.
3. Личностная подсистема трудовой мотивации.
4. Основные элементы механизма мотивации на личностном уровне – потребности, интересы, ценности и мотивы.
5. Классификации мотивов труда.

Семинар №2

Тема: Теории мотивации труда. Первоначальные, содержательные и процессуальные теории мотивации.

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

Занятие 1

1. Теоретические основы мотивации труд. Эволюция концепций мотивации.
2. Ранние взгляды на мотивацию труда (Ф. Тейлор, Э. Мэйо, Д. Макгрегор).
3. Содержательные и процессуальные теории мотивации. (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд).
4. Процессуальные теории мотивации (В. Врум, С. Адамс, Э. Локк, модель Портера Лоулера). Исследования отечественных ученых в области трудовой мотивации (В.И. Герчиков и др.).
5. Сравнительный анализ отечественных и зарубежных подходов к мотивации труда (японская концепция мотивации, концепция человеческих ресурсов в американском менеджменте, концепция социально-рыночного хозяйства Л. Эрхарда, современный российский подход к проблемам мотивации персонала).

Занятие 2

Задания для самостоятельной работы:

1. Недостатки теорий. Значимые выводы теорий, используемые в практике.
2. Теории управления поведением человека в организации.
3. Критика действующих ныне мотивационных теорий и моделей.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите основные этапы эволюции концепций мотивации труда.
2. Каковы особенности ранних взглядов на мотивацию труда?
3. Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации. Каковы возможности их применения в практике управления?
4. Назовите отечественных ученых, принимавших участие в разработке мотивационных концепций, и их основные достижения.
5. Кратко перечислите основные положения концепции человеческих ресурсов.
6. В чем состоит сущность японской модели управления персоналом?
7. В чем сущность западно-германской концепции социальнорыночного хозяйства?
8. Чем характеризуется современная российская модель мотивации труда?

Семинар №3

Тема: Механизм мотивации труда

Задания для самостоятельной работы:

1. Понятие и сущность мотивационного механизма.
2. Влияние факторов внешней и внутренней среды на мотивацию труда.
3. Технологии формирования мотивационного механизма в организации.
4. Формы и методы оценки эффективности управления трудовой мотивацией.

Вопросы для самоконтроля.

1. Что такое мотивационный механизм организации?
2. Какие технологии формирования мотивационного механизма организации вы знаете?
3. Охарактеризуйте и перечислите факторы внешней среды, влияющие на формирование мотивационного механизма.
4. Что такое факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия?
5. Что понимается под внутренней средой организации?
6. Какие факторы внутренней среды влияют на мотивацию работников?
7. Какие методы управления мотивацией работников вы знаете?

В чем специфика каждого из них?

Модуль 2. Технология формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Семинар №4 Тема: Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Занятие 1

Ведущие потребности работника.

Задания для самостоятельной работы:

1. Концепции мотивации, выясняющие влияние на мотивационный процесс различных потребностей личности и их взаимодействия.
2. Стимулы к труду и их классификация по критериям: уровень формирования (институциональные и операциональные), специфика применяемых методов (положительные и отрицательные), воздействие на мотивацию (побуждение, вознаграждение и принуждение).
3. Стимулирование труда и его виды:
 - Материальное стимулирование: денежное и неденежное.
 - Нематериальное стимулирование.
 - Административные взыскания.
 - Методы морального поощрения.

Занятие 2

Материальное стимулирование труда персонала

Задания для самостоятельной работы:

1. Структура системы материального и нематериального стимулирования труда персонала.
2. Оплата труда персонала как основная форма материального стимулирования.
3. Формы и системы оплаты труда. Тарифная система. Доплаты и надбавки.
4. Премияльные системы. Мотивационная роль элементов оплаты труда.
5. Положение об оплате труда и Положение о премировании: структура, содержание,
6. порядок разработки.
7. Материальное неденежное стимулирование и его формы.
8. Социальный пакет.

Занятие 3

Нематериальное стимулирование труда персонала

Задания для самостоятельной работы:

1. Административные методы мотивации персонала.
2. Административные взыскания: мотивационное значение и порядок наложения.
3. Моральное стимулирование. Виды морального поощрения и их мотивационное значение. Технология применения моральных стимулов.

Вопросы для самоконтроля.

1. В чем сущность стимулирования труда?
2. На каких принципах базируется стимулирование труда?
3. Какие функции выполняет стимулирование труда?
4. Назовите основные виды стимулов.
5. Какие системы оплаты труда вы знаете?
6. В чем достоинства и недостатки существующих систем оплаты труда?
7. Назовите виды премирования работников

Семинар №5

Тема: Диагностика существующей в организации системы мотивации и стимулирования труда персонала.

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Занятие 1

Задания для самостоятельной работы:

1. Диагностика методов, форм и элементов мотивации и оплаты труда.
2. Изучение структуры мотивации и удовлетворенности сотрудников
3. Этапы диагностики системы мотивации
 - диагностика состояния рынка труда (внешние диагностические исследования);

- диагностика существующих в организации методов, форм и элементов мотивации (внутренние диагностические исследования);
- анализ полученных данных и выработка рекомендаций по формированию новой системы мотивации и оплаты труда

Семинар №6

Занятие 1

Тема: Основные компоненты системы мотивации и оплаты труда.

Задания для самостоятельной работы:

Основные шаги разработки внедрения системы мотивации и оплаты труда:

- дифференциация персонала,
- методы оценки должностей,
- элементы и формы системы оплаты труда.

Семинар №7

Тема: Внедрение системы мотивации труда. Оценка эффективности новой системы мотивации труда. Мотивационный кризис.

Задания для самостоятельной работы:

1. Система денежного вознаграждения по результатам деятельности: основные элементы, преимущества и недостатки
2. Подходы к построению систем стимулирования по показателям и результатам деятельности
3. Расчет фонда переменной части оплаты труда, соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения
4. Виды вознаграждений по результатам деятельности: премии, бонусы, комиссионные, участие в прибылях, опционы. Депремирование.
5. Мотивационный кризис

Модуль. 3. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

Список литературы по теме приведен в таблице 4.1

Задания для самостоятельной работы:

Семинар №8

Задания для самостоятельной работы:

Тема: Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

Принципы и механизм

1. Факторы, определяющие особенности управления мотивацией на личностном уровне.
2. Ключевые факторы и принципы управления эффективной групповой мотивацией.
3. Содержание процесса управления мотивацией и стимулированием на общеорганизационном уровне.

6. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ;

Основная литература
Управление персоналом : учеб. пособие / под общ. ред. Г.И. Михайлиной. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2016. - 280 с.
Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами : учеб. для вузов / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М. : Дашков и К, 2016. - 400 с. - (Учебные издания для бакалавров)
Егоршин А.П. Основы управления персоналом : учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 352 с. - (Высшее образование - Бакалавриат)

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учеб. для вузов / А.Я. Кибанов. - Изд. 3-е, перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 440 с. - (Высшее образование - Бакалавриат)
Дейнека А.В. Управление персоналом организации : учеб. для вузов / А.В. Дейнека. - М. : Дашков и К, 2015. - 288 с. - (Учебные издания для бакалавров)
Семенов А.К. Теория менеджмента : учеб. для бакалавров / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М. : Дашков и К, 2015. - 492 с. - (Учебные издания для бакалавров)
Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 378 с. - (Высшее образование)
Лутовинов П.П. Управление персоналом : учеб. пособие / П.П. Лутовинов, И.В. Лаврентьева ; УрСЭИ (филиал) ОУП ВО "АТиСО", Каф. экономики труда, финансов, и управления персоналом. - Челябинск : УрСЭИ, 2015. - 88 с.
Лукичева Л.И. Управление персоналом : учеб. пособие / Л.И. Лукичева ; под ред. Ю.П. Анискина. - 8-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2013. - 264 с. - (Библиотека высшей школы)
Электронные ресурсы
Основы менеджмента : учебник / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 271 с. : табл., схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-01061-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118632
Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. - 4-е изд. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 425 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3675-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272218
Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 312 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01609-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115175
Управление персоналом : учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. - 3-е изд. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 280 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01749-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453363
Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова ; под ред. Е. Харитоновой. - 9-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 285 с. - ISBN 978-5-9614-5286-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229802
Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник / А.В. Дейнека. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 288 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-02375-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454057
Згонник, Л.В. Организационное поведение : учебник / Л.В. Згонник. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 232 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01733-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454156
Дополнительная литература
Зайцева Т.В. Управление персоналом : учеб. для сред. проф. образования / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М. : ИД Форум, 2014. - 336 с. - (Профессиональное образование)
Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учеб. пособие / С.А. Шапиро. - М. : КноРус, 2011. - 252 с.
Управление персоналом организации : учеб. пособие для вузов / под ред. П.Э. Шлендера. - М. : Вузовский учебник, 2011. - 398 с.
Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. / Е. Ветлужских. - М. : Альпина Паблишер, 2010. - 148 с.
Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. - Изд. 2-е, стер. - М. : Экзамен, 2008. - 352 с. - (Учебник для вузов)

Мерманн Э. Мотивация персонала : инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн ; пер. с нем. - Харьков : Гуманитарный центр, 2007. - 183 с.
Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов / А.П. Егоршин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 464 с. - (Высшее образование)
Учебно-методическая литература
Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Рабочая программа дисциплины / Пробст Л.Э.; УрСЭИ АТиСО. - Челябинск, 2014.-13с.
Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебно-методические материалы / Пробст Л.Э.; УрСЭИ АТиСО. - Челябинск, 2015.-15с.
Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Конспект лекций / Зубкова О.В.; УрСЭИ АТиСО. - Челябинск, 2014.-19с

Нормативно правовые акты, материалы судебной практики**

№ п/п	Название	Принят	Источник
3.1	Кодексы Российской Федерации	Трудовой кодекс Российской Федерации	М: издательство «Омега – Л»

7. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Интернет ресурс (адрес)	Описание ресурса
1.	система QUEST	раздел «Методические материалы» на сайте УрСЭИ.
2.	система MOODLE	раздел «Методические материалы» на сайте УрСЭИ.
3.	http://www.HR-Journal.ru , свободный.	Работа с персоналом [Электронный ресурс]: электрон. журн. - [М.], 2003 - 2012
4.	http://www.top-personal.ru , свободный.	Управление персоналом [Электронный ресурс]: сайт журн. «Упр. персоналом» / Издат. дом «Упр. персоналом». – М., 2001 – 2012

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по выполнению лекционных занятий

Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить 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. Уделить внимание следующим понятиям (перечисление понятий) и др.

Методические указания по выполнению практических занятий

Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. 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 расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму и др.

Методические указания по подготовке к экзамену

Наиболее ответственным этапом в обучении студентов является экзаменационная сессия. На ней студенты отчитываются о выполнении учебной программы, об уровне и объеме полученных знаний. Это государственная отчетность студентов за период обучения, за

изучение учебной дисциплины, за весь вузовский курс. Поэтому так велика их ответственность за успешную сдачу экзаменационной сессии. На сессии студенты сдают экзамены или зачеты. Зачеты могут проводиться с дифференцированной отметкой или без нее, с записью «зачтено» в зачетной книжке. Экзамен как высшая форма контроля знаний студентов оценивается по пятибалльной системе.

Залогом успешной сдачи всех экзаменов являются систематические, добросовестные занятия студента. Однако это не исключает необходимости специальной работы перед сессией и в период сдачи экзаменов. Специфической задачей студента в период экзаменационной сессии являются повторение, обобщение и систематизация всего материала, который изучен в течение года.

Начинать повторение рекомендуется за месяц-полтора до начала сессии. Прежде чем приступить к нему, необходимо установить, какие учебные дисциплины выносятся на сессию и, если возможно, календарные сроки каждого экзамена или зачета.

Установив выносимые на сессию дисциплины, необходимо обеспечить себя программами. В основу повторения должна быть положена только программа. Не следует повторять ни по билетам, ни по контрольным вопросам. Повторение по билетам нарушает систему знаний и ведет к механическому заучиванию, к "натаскиванию". Повторение по различного рода контрольным вопросам приводит к пропускам и пробелам в знаниях и к недоработке иногда весьма важных разделов программы.

Повторение - процесс индивидуальный; каждый студент повторяет то, что для него трудно, неясно, забыто. Поэтому, прежде чем приступить к повторению, рекомендуется сначала внимательно посмотреть программу курса, установить наиболее трудные, наименее усвоенные разделы и выписать их на отдельном листе.

В процессе повторения анализируются и систематизируются все знания, накопленные при изучении программного материала: данные учебника, записи лекций, конспекты прочитанных книг, заметки, сделанные во время консультаций или семинаров, и др. Ни в коем случае нельзя ограничиваться только одним конспектом, а тем более, чужими записями. Всякого рода записи и конспекты - вещи сугубо индивидуальные, понятные только автору. Готовясь по чужим записям, легко можно впасть в очень грубые заблуждения.

Само повторение рекомендуется вести по темам программы и по главам учебника. Закончив работу над темой (главой), необходимо ответить на вопросы учебника или выполнить задания, а самое лучшее - воспроизвести весь материал.

Консультации, которые проводятся для студентов в период экзаменационной сессии, необходимо использовать для углубления знаний, для восполнения пробелов и для разрешения всех возникших трудностей. Без тщательного самостоятельного продумывания материала беседа с консультантом неизбежно будет носить «общий», поверхностный характер и не принесет нужного результата.

Есть целый ряд принципов («секретов»), которыми следует руководствоваться при подготовке к экзаменам.

Первый - подготовьте свое рабочее место, где все должно способствовать успеху: тишина, расположение учебных пособий, строгий порядок.

Второй - сядьте удобнее за стол, положите перед собой чистые листы бумаги, справа - тетради и учебники. Вспомните все, что знаете по данной теме, и запишите это в виде плана или тезисов на чистых листах бумаги слева. Потом проверьте правильность, полноту и последовательность знаний по тетрадям и учебникам. Выпишите то, что не сумели вспомнить, на правой стороне листов и там же запишите вопросы, которые следует задать преподавателю на консультации. Не оставляйте ни одного неясного места в своих знаниях.

Третий - работайте по своему плану. Вдвоем рекомендуется готовиться только для взаимопроверки или консультации, когда в этом возникает необходимость.

Четвертый - подготавливая ответ по любой теме, выделите основные мысли в виде тезисов и подберите к ним в качестве доказательства главные факты и цифры. Ваш ответ должен быть кратким, содержательным, концентрированным.

Пятый - помимо повторения теории не забудьте подготовить практическую часть, чтобы свободно и умело показать навыки работы с текстами, картами, различными пособиями, решения задач и т.д.

Шестой - установите четкий ритм работы и режим дня. Разумно чередуйте труд и отдых, питание, нормальный сон и пребывание на свежем воздухе.

Седьмой - толково используйте консультации преподавателя. Приходите на них, продуктивно поработав дома и с заготовленными конкретными вопросами, а не просто послушать, о чем будут спрашивать другие.

Восьмой - бойтесь шпаргалки - она вам не прибавит знаний.

Девятый - не допускайте как излишней самоуверенности, так и недооценки своих способностей и знаний. В основе уверенности лежат твердые знания. Иначе может получиться так, что вам достанется тот единственный вопрос, который вы не повторили.

Десятый - не забывайте связывать свои знания по любому предмету с современностью, с жизнью, с производством, с практикой.

Одиннадцатый - когда на экзамене вы получите свой билет, спокойно сядьте за стол, обдумайте вопрос, набросайте план ответа, подойдите к приборам, картам, подумайте, как теоретически объяснить проделанный опыт. Не волнуйтесь, если что-то забыли.

При подготовке к занятиям необходимо еще раз проверить себя на предмет усвоения основных категорий и ключевых понятий курса.

9.ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Этап формирования компетенций в процессе изучения дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» характеризуется следующими типовыми контрольными заданиями

1. Типовые контрольные вопросы для подготовки к экзамену при проведении промежуточной аттестации по дисциплине

1. Понятие мотивации труда. Стадии развития процесса мотивации труда, ее сила. Элементы, определяющие структуру процесса формирования мотивации труда.
2. Основные термины и сущность стимулирования трудовой деятельности. Взаимосвязь и взаимодействие понятий мотив, мотивация, стимул, стимулирование.
3. Мотивационное ядро персонала организации и его формирование.
4. Особенности мотивации и стимулирования на различных стадиях жизненного цикла организации.
5. Классическая теория мотивации труда Ф. У. Тейлора и её влияние на современный менеджмент.
6. Теория иерархии потребностей А. Маслоу и её практическое значение для менеджмента. Критика теории.
7. Теория потребностей К. Альдерфера [ERQ], её отличия от теории А. Маслоу. Практическое значение теории для мотивации персонала.
8. Теория мотивационных потребностей Д. МакКлелланда. Значение теории для практики управления персоналом.
9. Теория двух факторов Ф. Герцберга. Использование теории в практике мотивации персонала.

10. Теория справедливости С. Адамса. Мотивирующее значение справедливого вознаграждения. Общие рекомендации для менеджеров по теории С. Адамса.
11. Теория усиления мотивации Б. Скиннера. Практическая значимость теории.
12. Теория ожидания В. Врума. Практические рекомендации, вытекающие из теории В. Врума.
13. Модель мотивации Портера-Лоулера. Практическое применение теории для мотивации персонала.
14. Стратегия, принципы, функции, структура, цели системы мотивации и стимулирования труда персонала.
15. Цель диагностики существующей в организации системы мотивации и стимулирования труда персонала. Цель и содержание диагностики состояния рынка труда.
16. Сущность и основные направления диагностики методов, форм и элементов мотивации труда.
17. Диагностика структуры мотивации и удовлетворённости сотрудников. Мотивационный профиль.
18. Характеристика видов мотивационного механизма.
19. Мотивационный кризис, причины, виды и пути преодоления.
20. Стимулирующее значение премирования. Характеристика видов премий.
21. Нематериальное денежное стимулирование. Группы стимулов в структуре нематериального денежного стимулирования.
22. Сущность и основные направления нематериального стимулирования, его мотивирующее значение.
23. Характеристика условий для построения системы мотивации персонала в рамках подхода управления по целям.
24. Характеристика нормативных документов по системе мотивации и оплаты труда.
25. Оценка эффективности от внедрения новой системы мотивации и оплаты труда.
26. Понятие «управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности». Субъект и объект управления мотивацией и стимулированием труда.
27. Ресурсы организации в области управления персоналом и их мотивирующее значение.
28. Специфические функции управления мотивацией и стимулированием труда.
29. Факторы, влияющие на управление мотивацией и стимулированием труда.
30. Мотивационное воздействие функциональных подсистем системы управления персоналом.
31. Принципы организации системы управления мотивацией и стимулированием труда в организации.
32. Особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом.
33. Характеристика локальных нормативных актов, регламентирующих различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации.
34. Зарубежный опыт мотивации труда.
35. Особенности стимулирования труда работников организаций на Западе.
36. Российская модель мотивации и стимулирования труда.
37. Первоначальные теории мотивации труда.
38. Содержательные теории, их особенности.
39. Специфика процессуальных теории мотивации труда.
40. Основные концепции стимулирования труда работников.

2. Типовые практические задачи (задания, тесты) билетов для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Контрольный тест по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»

Вариант 1

(правильные ответы выделены (Ж))

ПК-21

1. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

- а) до начала профессиональной деятельности;**
- б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
- в) во время адаптации в коллективе;
- г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
- д) после признания важности труда.

ПК-21

2. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

- а) стремиться к проявлению самостоятельности;
- б) обладает творческим мышлением;
- в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
- г) не любит работать и старается избежать ответственности;**
- д) ответы а) и б).

ПК-21, 24

3. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

- а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;**
- в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
- г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
- д) человека мотивируют потребности высших уровней.

ПК-21, 24

4. В чем заключается цель стимулирования персонала?

- а) побудить человека избегать конфликтов;
- б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;**
- в) побудить человека не превышать своих полномочий;
- г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
- д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.

ПК-21, 24

5. В чем суть классической теории мотивации?

- а) деньги – единственный мотивационный фактор;**
- б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
- в) поведение человека определяется его ожиданиями;
- г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе.

ПК-21, 24

6. Вероятность увольнения по собственному желанию выше

- а) у недавно нанятых на работу сотрудников**
- б) у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;
- в) у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;
- г) у сотрудников, длительное время работающих в организации;
- д) не зависит от стажа работы в организации.

ПК-21, 24

7. Для увеличения эффективности труда необходимо:

- а) четко формулировать цель работы;**
- б) давать общее представление о необходимых результатах;
- в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
- г) своевременно стимулировать работников;
- д) все вместе.

ПК-21, 24

8. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:

- а) высказать свою оценку в СМИ фирмы;
- б) высказать свою оценку сотруднику публично;
- в) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
- г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;**
- д) возможны варианты а) и б).

ПК-21, 24

9. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:

- а) за достижение плановых показателей;
- б) за перевыполнение плана;**
- в) за выдающиеся заслуги;
- г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;
- д) ответы а) и в).

ПК-21, 24

10. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:

- а) постоянному увеличению эффективности его работы;
- б) временному увеличению эффективности его работы;**
- в) постоянному уменьшению эффективности его работы;
- г) временному уменьшению эффективности его работы;
- д) снижению мотивации работника.

ПК-21, 24

11. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:

- а) в уважении;
- б) в самореализации;
- в) в безопасности;**
- г) в стремлении к власти;
- д) в стремлении к независимости.

ПК-21, 24

12. К добровольным социальным льготам относятся

- а) обязательное медицинское страхование;
- б) оплата больничных листов;
- в) обязательное пенсионное страхование;
- г) оплата питания;**
- д) все перечисленные льготы являются добровольными.

ПК-21, 24

13. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?

- а) содержательной;**

- б) процессуальной;
- в) классической;
- г) количественной;
- д) административной.

ПК-21, 24

14. К процессуальным теориям мотивации относится:

- а) теория двух факторов Герцберга;
- б) теория ожиданий;**
- в) теория ERG Альдерфера;
- г) теория А.Маслоу;
- д) теория А.Файоля.

ПК-21, 24

15. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?

- а) теория ожиданий;**
- б) теория справедливости;
- в) теория X, Y;
- г) пирамида Врума;
- д) содержательная теория.

ПК-21, 24

16. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А.Маслоу?

- а) в самовыражении, самоопределении;
- б) в общественном признании;
- в) в безопасности;
- г) физиологические;**
- д) социальные.

ПК-21, 24

17. Какая из предложенных современных концепций мотивации была разработана профессором Калифорнийского университета В.Оучи?

- а) теория x;
- б) теория y;
- в) теория z;**
- г) пирамида потребностей;
- д) теория ожидания.

ПК-21, 24

18. Какая из теорий мотивации включает в себя следующие переменные: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения?

- а) теория ожидания;**
- б) модель Портера-Лоулера;
- в) теория справедливости Адамса;
- г) теория ERG Альдерфера;
- д) теория А.Маслоу.

ПК-21, 24

19. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

- а) в самовыражении, самоопределении;
- б) в общественном признании;
- в) в безопасности;
- г) физиологические;**
- д) социальные.

ПК-21, 24

20. Какие основные формы стимулов выделяют?

- а) принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение;
- б) моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование;**
- в) стимул, мотив, потребность, нужда;
- г) похвала, просьба, убеждение;
- д) зарплата, премия, подарки.

ПК-21, 24

21. Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха (выберите несколько ответов)?

- 1 - действовать лучше работников-конкурентов;
 - 2 - желание не отличаться от других работников;
 - 3 - достигать сложных целей или даже превосходить их;
 - 4 - находить лучшие пути для выполнения заданий;
 - 5 - отсутствует стремление выражать и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства.
- а) 1, 3, 4, 5;
 - б) 2, 3, 4, 5;
 - в) 1, 3, 4;**
 - г) 3, 4, 5;
 - д) 2, 4, 5.

ПК-21, 24

22. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?

- а) интересная работа;
- б) продвижение по службе;
- в) уровень заработной платы;
- г) стаж работы;**
- д) условия труда.

ПК-21, 24

23. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «X» и «Y»?

- а) Абрахам Маслоу;
- б) Фредерик Херцберг;
- в) Ф.Тейлор;
- г) Д.Макгрегор;**
- д) В.Врум.

ПК-21, 24

24. Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы?

- а) К.Мадсен;
- б) А.Маслоу;
- в) Ф.Герцберг;**
- г) К.Альфред;
- д) В.Врум.

ПК-21, 24

25. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:

- а) физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования;**

- б) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;
- в) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования;
- г) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;
- д) социальные, потребности в безопасности, физиологические уважения, самосовершенствования.

Вариант 2

(правильные ответы выделены Ж)

ПК-21

1. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?

- а) классические, прогрессивные;
- б) социальные, экономические;
- в) содержательные, процессуальные;**
- г) теоретические, эмпирические;
- д) научные, практические.

ПК-21

2. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа

- а) предъявляющая завышенные требования к возможностям работника;
- б) требующая от сотрудника значительных усилий;
- в) не требующая от сотрудника значительных усилий;**
- г) не оплачиваемая в полном объеме;
- д) оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа.

ПК-21, 24

3. Основными формами оплаты труда являются:

- а) повременная и сдельная;**
- б) заработная плата и прибыль;
- в) тарификация и индексация;
- г) фиксированная и плавающая;

ПК-21, 24

4. По Герцбергу основным фактором, влияющим на удовлетворенность трудом, является:

- а) самостоятельность работников на своем рабочем месте;
- б) ориентация работников на достижения;
- в) благоприятные отношения с руководителем;
- г) свобода в выборе времени отдыха в течение рабочего дня;
- д) удовлетворение физиологических потребностей.**

ПК-21, 24

5. Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам:

- а) увеличивает трудовую мотивацию персонала компании;
- б) уменьшает трудовую мотивацию персонала компании;**
- в) не влияет на трудовую мотивацию персонала компании;
- г) укрепляет чувство справедливости у работников;
- д) является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий мотивации.

ПК-21, 24

6. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:

- а) моральным и материальным поощрением;**
- б) угрозой увольнения и снижения заработной платы;

- в) убеждением и участием;
- г) администрированием и приказами;
- д) манипулированием и просьбами.

ПК-21, 24

7. Под обогащением труда обычно понимают:

- а) увеличение размера вознаграждения;
- б) увеличение количества выполняемых функций;
- в) возможности карьерного роста;**
- г) автоматизация труда;
- д) возможность невыполнения функциональных обязанностей.

ПК-21, 24

8. Под термином "мотивация" понимают:

- а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели;
- б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;**
- в) выбираемые человеком цели и средства их достижения;
- г) реакция человека на любые психологические воздействия;
- д) смысл трудовой деятельности.

ПК-21, 24

9. Понятие "абсентизм" используют для обозначения:

- а) текучести кадров;
- б) преданности организации;
- в) процесса отторжения работы;**
- г) жизнь во благо других людей;
- д) быстрого роста профессионализма.

ПК-21, 24

10. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к:

- а) увеличению эффективности его труда;
- б) уменьшению эффективности его труда;**
- в) увеличению потребности в обучении;
- г) снижению степени конфликтности личности;
- д) росту преданности организации.

ПК-21, 24

11. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности

- а) увеличивает преданность организации;
- б) уменьшает преданность организации;**
- в) не влияет на преданность организации;
- г) снижает степень конфликтности личности;
- д) увеличивает эффективность труда.

ПК-21, 24

12. При сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения желательно

- а) проявить жесткость, чтобы отсечь ненужные возражения;
- б) честно объяснить причины принимаемых мер;**
- в) пообещать компенсацию в дальнейшем, даже если знаете, что для этого не будет средств, чтобы настроить сотрудников на работу;
- г) внушить работнику, что большего он не заслуживает;
- д) подчиненным ничего объяснять не следует.

ПК-21, 24

13. Принципы Э.Мэйо, иерархия потребностей У.Маслоу, Хоторнские эксперименты являются вкладом в теорию управления:

- а) бихевиористов;
- б) школы человеческих отношений;
- в) классической школы управления;
- г) школы научного управления;**
- д) административной школы.

ПК-21, 24

14. Процессуальные теории мотивации изучают

- а) содержание потребностей и мотивов человека;**
- б) факторы, влияющие на формирование потребностей;
- в) взаимосвязь поведения и его ожидаемых результатов;
- г) основные способы принуждения к труду;
- д) влияние психологических особенностей человека на мотивации.

ПК-21, 24

15. Резкое увеличение количества случаев мелкого воровства, самовольного сокращения рабочего дня и других аналогичных проявлений (при сохранении кадрового состава) обычно могут быть устранены путем:

- а) увеличения воспринимаемой справедливости системы вознаграждений;
- б) усиления контроля и дисциплинарных мер;**
- в) замены части менеджеров среднего звена;
- г) повышения привлекательности работы;
- д) улучшения условий труда.

ПК-21, 24

16. С точки зрения мотивирования сотрудников основная задача организации корпоративных праздников состоит в том, чтобы:

- а) привнести в работу радость;
- б) продемонстрировать уважение руководства к сотрудникам;**
- в) компенсировать невысокий уровень оплаты труда в компании;
- г) все вместе;
- д) все неверно.

ПК-21, 24

17. Самостоятельными мотивирующими факторами могут служить такие особенности содержания работы, как (выберите несколько ответов)

- 1 – автономность;
 - 2 – повторяемость;
 - 3 - разнообразие требуемых навыков;
 - 4 - простота требуемых знаний;
 - 5 – монотонность работы;
 - 6 – конвейерная зависимость
- а) 1, 2, 3;
 - б) 1, 3, 4;**
 - в) 1, 3, 5;
 - г) 1, 5, 6;
 - д) 3, 4, 6.

ПК-21, 24

18. Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это:

- а) стимулы;
- б) мотивы;
- в) мотивационная деятельность;**

- г) потребности;
- д) цели.

ПК-21, 24

19. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:

- а) цикл работы слишком длинный;
- б) в работе постоянно происходят изменения;
- в) процесс производства не контролируется человеком;
- г) работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями;**
- д) работу сложно измерить и она не увязана с конкретными исполнителями.

ПК-21, 24

20. Сила мотива определяется:

- а) степенью актуальности той или иной потребности для работника;**
- б) направленностью потребности;
- в) степенью уверенности в собственных силах;
- г) характером человека;
- д) степенью изменчивости потребностей.

ПК-21, 24

21. Содержательные теории мотивации основываются на:

- а) представлении о справедливости вознаграждения;
- б) анализе процесса выполнения работы;
- в) концепции потребностей работника;**
- г) идее об удовлетворенности трудом;
- д) оценке соотношения усилий и получаемого результата.

ПК-21, 24

22. Такие недостатки условий работы, как теснота, шум, недостаточность освещения и др.

- а) уменьшают удовлетворенность работой;
- б) увеличивают неудовлетворенность работой;**
- в) не влияют на удовлетворенность и неудовлетворенность работой;
- г) мотивируют работника;
- д) позволяют работнику удовлетворить потребность в уважении.

ПК-21, 24

23. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются:

- а) содержательными;
- б) процессуальными;**
- в) системными;
- г) организационными;
- д) описательными.

ПК-21, 24

24. Человек ленив, старается избегать работы. Людей нужно принуждать к труду – это:

- а) теория «Х»;**
- б) теория «Y»;
- в) теория «Z»;
- г) теория ожиданий;
- д) теория справедливости

ПК-21, 24

25. Чтобы вознаграждение служило мотивирующим фактором необходимо, чтобы оно соответствовало:

- а) возможностям организации;

- б) ценности сотрудника;
- в) ожиданиям сотрудника;**
- г) среднеотраслевому уровню;
- д) вознаграждению за предыдущую работу.

Критерии оценки изложены в шкале оценки для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Опросник

1. Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?
2. Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Стали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?
4. Могли бы Вы ехать подножке товарного вагона при скорости более 100 км/ч?
5. Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы Вы первым переходить очень холодную реку?
7. Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?
8. Вошли бы Вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы Вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы Вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?
13. Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы Вы при необходимости проехать без билета от Пскова до Москвы?
15. Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, который совсем недавно был в тяжелом дорожном происшествии?
16. Могли бы Вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы Вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
18. Могли бы Вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/ч?
19. Могли бы Вы в виде исключения вместе с семью другими людьми подняться в лифте, рассчитанном только на 6 человек?
20. Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?
21. Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?
22. Могли бы Вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?
23. Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?
24. Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?
25. Могли бы Вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

Обработка данных теста

Подсчитайте сумму набранных Вами баллов в соответствии с инструкцией и оцените свой результат.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения. Положительные ответы свидетельствуют о склонности к риску. Значение теста: от -50 до +50 баллов.

меньше -30 баллов. Вы слишком осторожны.

-10 - +10 баллов. Средние значения.

свыше +20 баллов. Вы склонны к риску.

Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (защите). Готовность к риску связана прямо пропорционально с числом допущенных ошибок. Исследования также показали, что: с возрастом готовность к риску падает; у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных; у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин; у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов; с ростом отверженности личности в ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску; в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

Шкала оценки образовательных достижений для тестовых материалов

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовки
	<i>вербальный аналог</i>
80 ÷ 100	отлично
66 ÷ 79	хорошо
51 ÷ 65	удовлетворительно
менее 50	неудовлетворительно

Ситуационные задачи. Технология формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Задача 1.

Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт.

Шеф предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник

выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в "зону некомпетентности", и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Задача 2.

Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если

сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию».

В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых

активных и успешных сотрудников.

Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Задача 3.

Руководитель заметил, что с ростом численности его отдела резко ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег, некоторые часто брали больничные листы и т. п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший

специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером. Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, он решил повысить ей заработную плату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую компанию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: "Пусть там

платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам».

Подумайте, в чем заключалась мотивация этой сотрудницы? Какой фактор был для нее мотивирующим?

Задача 4.

Сотрудница одной из российских компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась, выполняла большой объем работы, "крутилась", забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями о том, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто меня ругал, и никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать, как все, кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня... Мне что, больше других надо?»

Какую основную ошибку допустил руководитель, учитывая положения концепции ожиданий? Что бы вы посоветовали сделать этому руководителю, чтобы способствовать повышению мотивации своей сотрудницы?

Задача 5.

Старательная и активная молодая женщина в течение многих лет добивалась повышения своего должностного статуса. Однако, когда ее назначили начальником крупного отдела, она недолго была удовлетворена своим результатом.

Да, ее ожидания оправдались, но они вошли в противоречие с семейными ценностями. Теперь ее рабочий день стал ненормированным: чтобы выполнить свои должностные обязанности, ей часто приходилось выходить на работу раньше, а уходить позже. Возникли конфликты с мужем и детьми. Поскольку теперь результаты ее успешной работы не согласовывались с жизненными ценностями, ей пришлось специально решать эту проблему.

Что бы вы могли посоветовать этой сотруднице? Как совместить успехи на работе и семейные ценности?

Задача 6.

После посещения немецкой фабрики руководство российской компании приняло решение выдавать своим рабочим заработную плату в конвертах, как это делают в Германии. Через некоторое время в цеху вспыхнул настоящий бунт.

Рабочие открывали конверты и сравнивали свою заработную плату. Поскольку некоторым молодым рабочим, только что пришедшим в компанию, выдавали заработную плату неоправданно выше, чем остальным, сотрудники, которые работали в компании давно, посчитали, что нарушен принцип справедливости, и стали угрожать увольнением.

Как вы считаете, правильное ли решение приняло руководство по выдаче рабочим заработной платы в конвертах? Каким образом необходимо было объяснить рабочим введение новой формы оплаты их труда? Почему возник бунт и что бы вы могли предпринять в такой ситуации, если бы были руководителем этой компании?

Задача 7.

Российская компания возникла на основе семейного бизнеса. Руководителем компании стал средний брат, но все ключевые позиции в компании занимали его родственники: родители, старшая сестра, младший брат, муж старшей сестры, жена младшего брата и т. п. Родственники обладали приоритетными правами в принятии решений, получали большую заработную плату и бонусы. Все сотрудники знали, что войти в эту закрытую группу собственников практически невозможно. В компании также было известно, что усилия и активность мало отражаются на вознаграждении и поощрениях. В результате здесь наблюдалась высокая текучесть персонала, а конкуренты между собой называли эту организацию «кузницей кадров».

Какие положения концепции справедливости не учитываются в данной компании? Какие рекомендации можно предложить руководителю, чтобы устранить имеющиеся ошибки в системе мотивации персонала?

Задача 8.

В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную

плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена.

Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработком платы, если повысить ее компания пока не может?

Задача 9.

Полгода назад сотрудник получил новую должность, которой добивался в течение длительного времени, и повышение заработной платы. Но мотивация к получению высоких результатов была недолгой. Возникли нежелание идти утром на работу, апатия, попытки «дотянуть» до выходных или праздничных дней.

Что произошло? Почему деньги перестали быть для сотрудника достаточным стимулом? О каких еще неудовлетворенных потребностях можно говорить в отношении этого сотрудника?

Задача 10.

Руководитель отдела спешит на встречу к клиенту и нервно отдает поручение своему сотруднику: «Я очень спешу! Видите - у входа стоит машина? Уже через 40 минут я должен быть на переговорах! А вы знаете, какие везде пробки?! Быстро запоминайте, что нужно

сделать! Пойдете на четвертый этаж, в комнату 411, там сидит симпатичная девушка Юля. Возьмете у нее текст моего отчета, в нем семнадцать страниц, проверьте все цифры, опечатки и неточности, если они там есть. Все исправьте! Подготовьте мне отчет, я выступаю на расширенном Совете! Очень ответственное выступление! Будут акционеры! Все! Времени больше нет! Выполняйте! Это срочное задание!» Какие ошибки сделал руководитель, формулируя задание своему подчиненному? Что бы вы могли ему посоветовать, учитывая положения концепции Э.Локка?

Теории мотивации труда.

Задание 1. Какие группы потребностей актуализируют поведение каждого работника в приведенной ниже ситуации? Что выступит в качестве мотива их труда?

Первый работник, молодой человек 20 лет, не женат, увлекается музыкой. В отношении карьеры не определился. Профессию выбрал случайно, полученную работу старается выполнять хорошо, но он безынициативен.

Второй, рабочий 40 лет. Семья, двое детей. Работает хорошо, к моральным стимулам он равнодушен, так же и карьере.

Третий, бригадир 43 лет, тщеславен, своей карьерой не доволен. Активно участвует в общественной жизни и самоутверждается. Результаты работы средние. Особых материальных затруднений не испытывает. Разведен. Регулярно и с желанием повышает квалификацию на курсах.

Четвертый работник, ему три года до пенсии, он имеет большой профессиональный опыт, знания, навыки. Хороший консультант в сложных ситуациях. Показатели работы средние. Главная задача – спокойно доработать до пенсии.

Задание 2. Стимулирование труда работников организации.

Проанализируйте проблемы и возможности своевременного и конкретного поощрения работника на примере конкретного предприятия.

- Какие цели организации должны при этом быть достигнуты?
- Стоит ли поощрять весь коллектив (группу, команду) или поощрение должно носить индивидуальный характер?
- Обоснуйте свой ответ, используя пройденный теоретический материал.

Шкала оценки образовательных достижений студента по решению ситуационных задач

Процент результативности (правильных ответов)	Оценка уровня подготовки
	<i>вербальный аналог</i>
80÷100	отлично
66 ÷ 79	хорошо
51 ÷ 65	удовлетворительно
менее 50	неудовлетворительно

Занятие 3

Кейс-стади: анализ ситуации в сфере нематериального стимулирования персонала на примере конкретной организации, разработка мер морального стимулирования труда (пример кейса).

Работа службы персонала компании «SmithKline Beecham»

Интервью с Резановым Б. Р., менеджером по работе с персоналом «SmithKline Beecham Consumer Healthcare»

- *Охарактеризуйте основные ценности компании?*

- Нас объединяет корпоративная культура, общая философия, общие ценности («values»). Наше обещание, или стратегическая цель, - сделать жизнь лучше («striving to make lives better»). Я думаю, она понятна, ведь мы работаем в сфере здравоохранения, и нас волнует все, что связано со здоровьем человека: профилактика («prevention»), диагностика («diagnostics») и лечение заболевания («treatment», «cure»). Именно этим целям подчинена вся наша деятельность. Наши основные ценности - это клиенты («customers»), постоянное обновление («innovation»), объединение («intergrity»), люди («people») и работа («performance»).

- *Эти ценности исповедуют сотрудники «SmithKline Beecham» во всем мире?*

- Да, потому что у нас транснациональная корпорация. По последним данным наши представительства находятся в 160 странах мира, общая численность сотрудников - 57000 человек.

- *Какова статистика по России и странам СНГ?*

- Московский офис координирует работу не только в России, но и в странах СНГ, таких, как: Беларусь, Казахстан, Узбекистан. Кроме того, мы осуществляем продажи в Грузии, Армении, Туркменистане и других бывших союзных республиках.

- *Насколько остро стоит перед Вашей компанией проблема подбора и замены персонала?*

- Периодически мы набираем новых сотрудников. Обычно это связано с созданием нового направления или с изменением структуры компании. Когда мы начали новую программу по розничным продажам наших препаратов, в основном зубных паст, щеток, мы набрали достаточно большое количество торговых представителей по работе с магазинами.

- *Вы сами ищете людей или обращаетесь к агентствам?*

- Мы давно работаем с несколькими агентствами, так что они знают, какого уровня сотрудники нам нужны. Иногда, правда, коллеги рекомендуют посмотреть того или иного человека. Если он нам подходит - мы его берем.

- *Каким должен быть человек, чтобы он смог работать в компании «SmithKline Beecham»?*

- Прежде всего, профессионалом. Он должен хорошо знать свое дело. Во-вторых, он должен быть достаточно энергичным и с творческим подходом. Человеком, в котором заложен потенциал развития. Мы хотим, чтобы наши сотрудники росли вместе с компанией. Как говорит наш Генеральный менеджер Пол Картер, «человек ограничен только своими мечтами». У нас есть множество примеров, когда люди приходили работать медицинскими представителями, а пример-но через три года становились директорами по продажам. Необходимо только упорство и хорошая работа. Среди субъективных качеств, которыми должен обладать наш потенциальный сотрудник, я бы хотел выделить коммуникабельность, чувство юмора. Компания работает в интенсивном режиме, и чтобы не создавались стрессовые ситуации, чтобы были минуты разгрузки, нужны люди, что называется, легкие на подъем. Время от времени мы проводим мероприятия, направленные на сплочение команды: наши сотрудники вместе выезжают на природу, в пансионаты, а также за рубеж.

- *Вы уделяете большое внимание формированию командного духа?*

- Безусловно. Мы регулярно проводим тренинги по сплочению команды («team building»), либо выезжая куда-нибудь, либо непосредственно в компании. Примерно 20-30 человек собираются вместе в аудитории и решают общие проблемы. Важно, чтобы каждый внес свою лепту в совместное дело, чтобы люди почувствовали друг друга в работе и получили удовольствие от осознания этого факта.

- *Как строится внутрифирменное обучение в компании «SmithKline Beecham»?*

- Мы придаем огромное значение внутрифирменному обучению. Оно существовало всегда. Как только сотрудник приходит к нам на работу, с ним проводится начальный тренинг по продажам, который длится в среднем 4-5 дней. Первоначально мы привлекали в качестве тренеров специалистов из Англии. На том этапе требовались многочисленные тренинги по технике продаж, по работе с ключевыми клиентам. Впоследствии мы организовывали другие

тренинги, среди которых: Техника презентации, Менеджмент, Техника переговоров и т.д. Выбирая тот или иной тренинг для своих работников, мы исходим непосредственно из своих потребностей, того, что в первую очередь нужно команде продавцов. Именно они составляют большую часть сотрудников фирмы и непосредственно приносят доход компании.

- *Предположим такую ситуацию: ваш подчиненный недостаточно успешно справляется с работой. В чем причина? Может быть, он вообще не на своем месте, а может, ему недостает знаний и нужен тренинг. Как вы решаете подобные проблемы?*

- Я сторонник индивидуального подхода. Прежде всего, нужно выяснить, почему он не справляется. Возможно, он все знает, но не хочет приложить усилия. Может быть, он не совсем ответственно относится к выполнению своих обязанностей. Конечно, это сложный вопрос, кото-рый должен решить непосредственный менеджер. Мы посылаем такого сотрудника на обучение, но если и после него он продолжает работать плохо, значит, дело не в тренинге как таковом. Надо подумать, почему этот человек не вписывается в нашу команду. Не является ли он всего лишь пассажиром на нашем поезде?

- *Как строится компенсационный пакет в Вашей компании?*

- В основном, он сложился. Тем не менее, мы постоянно сверяем наши показатели с тем, что существует в компаниях аналогичного профиля. Сейчас мы участвуем в обзоре зарплат («salary survey»), который проводится в Москве AIPM (Association of International Pharmaceutical Manufactures), организацией, объединяющей основных производителей фармацевтической продукции. Нам интересно посмотреть, на каком уровне находится наша компания. Бесспорно, мы претендуем на то, чтобы быть в десятке лучших компаний по условиям работы и вознаграждению для сотрудников. С другой стороны, мы постоянно сравниваем себя с компаниями, работающими в секторе FMCG (Fast Moving Consumer Goods). Поэтому мы постоянно держим руку на пульсе таких фирм, как Procter&Gamble, Johnson&Johnson, Mars, Gillette и др. Мы стремимся, чтобы наш компенсационный пакет, включая дополнительные условия для сотрудников, был на уровне вышеназванных компаний.

- *По каким причинам уходят от Вас сотрудники?*

- Как правило, они переходят на более высокие позиции, которые мы по разным причинам не можем им предложить: либо нет свободных вакансий, либо, на наш взгляд, они недостаточно долго проработали в компании. Потом многие из них жалеют, что покинули «SmithKline Beecham». Дело в том, что в нашей компании сложилась необыкновенно легкая и демократичная атмосфера, когда любой сотрудник может, что называется, без стука войти в кабинет любого менеджера, даже Генерального. Такое встречается не в каждой организации.

- *Скажите, не является ли демократическая атмосфера, о которой Вы так много говорили, препятствием для решения серьезных вопросов?*

- Нет, ибо все понимают, что на первом месте, так или иначе находится бизнес и прибыль компании. Будет прибыль - будут и поездки, и тренинги, и подарки. Недавно, когда мы отмечали четырехлетие деятельности компании на российском рынке, наш Генеральный менеджер Пол Картер направил мужьям и женам сотрудников благодарственные письма, в которых говорилось, что компания высоко ценит их терпение, понимание. Не секрет, что бывают командировки, задержки на работе, порой даже в субботу нам приходится отрывать людей от семьи. К письму прилагался небольшой подарок от компании. Сейчас мы планируем организовать регулярные семейные походы в театр, что, по-моему, позволит укрепить неформальные связи не только между сотрудниками, но и их близкими. В конечном счете, это пойдет на пользу нашему общему делу. Когда людей объединяет не только работа, но и дружба вне офиса, они лишней раз подумают, прежде чем уходить из компании и искать лучшей доли.

Вопросы:

1. Оцените систему нематериальной мотивации в компании формирования окладов в компании. В чем ее достоинства и слабые стороны?
2. Какие моральные стимулы задействованы? Какова их эффективность?
3. Предложите направления совершенствования системы нематериальной мотивации.

Данная работа проводится письменно на практическом занятии. Для успешного выполнения работы от студента требуется посещение лекций, посещение, подготовка и работа на практических занятиях по этой теме.

Деловая игра. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера»

Описание деловой игры

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Престиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив,
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей

Постановка задачи

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.
2. Проранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность.

Методические указания

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников деловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в табл. 8.4. Такую таблицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник заносит в табл. 8.5, выступая в роли эксперта 1,2... 10. Количество экспертов в табл. 8.5 может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных табл. 8.5 позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.

Ситуация «Формирование системы стимулирования персонала организации»

Описание ситуации

Торгово-промышленная организация более пяти лет работает в области производства и оптовых продаж товаров народного потребления. Общее число работников организаций около 400 человек. Организация имеет развитую организационную структуру, построенную по линейно-функциональному принципу: разнообразие оргструктуры, разное отношение работников к конечному продукту организации предполагает использование различных способов и принципов мотивации и стимулирования для всех категорий персонала.

Однако существующая в организации система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое производственное поведение работников организации. Менеджеры коммерческого отдела получают простой комиссионный процент от объема продаж, у производственных рабочих сдельная оплата труда, все остальные работники получают твердый оклад, величина которого мало зависит от результативности труда. Отсутствие ясных и понятных принципов в политике стимулирования, субъективизм, а также общий уровень денежного вознаграждения, который был ниже рыночного, привели к проблемам в кадровой политике организации. Падала эффективность ее деятельности, повысилась текучесть кадров, при этом уходили лучшие специалисты.

Руководство организации пришло к пониманию того факта, что основная проблема лежит в области мотивации и стимулирования деятельности работников, и приняло решение провести реорганизацию системы стимулирования персонала в организации.

С этой целью необходимо решить комплекс следующих задач.

Задача 1

Постановка задачи

Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала организации.

Методические указания

Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

Факторы удовлетворенности трудом

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа).
2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.).
4. Отношение к организации.
5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.
6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

Ценностные факторы труда

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личного) - ценность развития и самореализации.
3. Ценность общности - хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).

6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе). В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса и заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

Задача 2

Постановка задачи

Необходимо сформулировать цели и принципы политики в области стимулирования труда персонала, учитывая, что организация имеет весь набор функциональных подсистем по управлению персоналом.

Методические указания

Политика в области стимулирования персонала - это система денежных и неденежных вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии.

Разработка политики в области стимулирования персонала выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении персоналом. Соответственно, построение системы стимулирования персонала является функцией менеджера по персоналу.

Значение и основные задачи разработки политики в области стимулирования персонала¹

Основное значение системы стимулирования заключается в том, чтобы с помощью этой системы направить производственное поведение сотрудников организации на достижение стоящих перед ней стратегических задач. Иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы стимулирования:

- *Привлечение персонала в организацию.* Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система стимулирования должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.
- *Сохранение сотрудников в организации.* Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.
- *Стимулирование производительного поведения.* Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему стимулирования.
- *Контроль за издержками на рабочую силу.* Продуманная система стимулирования позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

- *Административная эффективность и простота.* Система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.
- *Соответствие требованиям законодательства.* Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством.

В качестве примера принципов формирования системы стимулирования персонала можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации ИБМ:

«Система вознаграждения создает у людей чувство уверенности и защищенности. ИБМ хочет, чтобы ее сотрудники, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредоточивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать их заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна также *включать действенные средства стимулирования и мотивации.* ИБМ... отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... ИБМ всегда готова по достоинству вознаградить *успех и совершенство.*

В дополнение к заработной плате и комиссионным ИБМ старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью *наград и вознаграждений...* Они могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания корпорацией особо качественной работы сотрудника или достижения ими особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным - объективным и субъективным одновременно».

Задача 3

Постановка задачи

Необходимо сформировать набор методов стимулирования персонала организации с учетом того, что до настоящего момента в организации преобладали административные методы стимулирования персонала при невысоком уровне оплаты труда.

Методические указания

При выполнении задания необходимо воспользоваться табл. 1 (пример)

Исходные данные и постановка задачи

Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильное.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
 - 1) 6. Мотивация - это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.

8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.

Таблица 1

ПЕРЕЧЕНЬ СТИМУЛИРУЮЩИХ СИСТЕМ (пример)

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ и за рубежом
Материальные денежные		
	Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
	Обеспечение реальной заработной платы путем:	повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом;
	введения компенсационных выплат;	индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
		Бонусы
	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой	
Материальные не денежные		
	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: оплату транспортных расходов; приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу
	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой

		процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
	И т. д	

Форма стимулирования

Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ и за рубежом

Материальные денежные

1. Заработная плата (номинальная)

Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату

2. Заработная плата (реальная)

Обеспечение реальной заработной платы путем:

- 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом;
- 2) введения компенсационных выплат;
- 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией

Бонусы

Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой

3. Участие в прибылях

Выплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате

4. Участие в акционерном капитале

Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций

5. Планы дополнительных выплат

Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные

Материальные не денежные

6. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом

Выделение средств на:

- 1) оплату транспортных расходов;
- 2) приобретение транспорта с:
 - а) полным обслуживанием (транспорт с водителем);
 - б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу

.Сберегательные фонды

Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств

8. Организация питания

Выделение средств на:

- 1) организацию питания на предприятии;
- 2) выплату субсидий на питание

9. Продажа товаров, выпускаемых предприятием

Выделение средств на скидку при продаже этих товаров

10. Стипендиальные программы

Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)

11. Программы обучения

Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)

Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти Консультационные службы

Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели

13. Программы жилищного строительства

Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях

14. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей

Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии

15. Гибкие социальные выплаты

Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг

16. Страхование жизни

Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается

Программы выплат по временной нетрудоспособности

За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника

17. Медицинское страхование

Как самих работников, так и членов их семей

18. Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)

Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.

19. Отчисления в пенсионный фонд

Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне

Нематериальные

20. Стимулирование свободным временем

Регулирование времени занятости путем:

- 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.;
- 2) организации гибкого графика работы;
- 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда

21.Трудовое или организационное стимулирование

Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки

22.Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания

Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

Сводная матрица попарных сравнений качеств заместителя генерального директора по персоналу приведена в табл. 2 Допустим, что в деловой игре заняты 7 участников.

СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ КАЧЕСТВ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ

№ п/п	Номер эксперта Наименование качества	Значение в баллах							Среднее арифметическое значение в баллах	Ранг качества
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Способность подчинять личные интересы общественным	9	10	8	11	12	13	7	10,0	4
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	10	9	11	8	7	6	12	9,0	6
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	8	10	9	11	8	6	12	9,1	5
4	Владение передовыми методами руководства	15	13	14	12	15	17	11	13,9	1
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	14	12	13	11	13	11	16	12,9	2
6	Умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения	3	5	4	6	4	6		4,7	9
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11	10	9	12	13	14	8	11,0	3
8	Умение видеть новое	8	9	10	7	6	5	-	7,5	8
9	Общительность	9	7	8	9	11	6	12	8,9	7
10	Опрятность и аккуратность внешнего вида	3	5	4	3	-	6	-	4,2	10

Из табл. 2 видно, что качества № 6 (умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения - 4,7 балла) и № 10 (опрятность и аккуратность внешнего вида - 4,2 балла) не имеют существенного значения для данной вакантной должности, так как отношения $13,9/4,7$ и $13,9/4,2 > 2^*$. Зато оставшиеся восемь качеств являются идеальными для нашей вакантной должности. Далее определяется степень обладания кандидатами на вакантную должность этими идеальными качествами. Строятся такие же матрицы для каждого из кандидатов, и результаты заносятся в специальную таблицу (табл. 6.8).

В табл 2 в скобках указаны отклонения реальных качеств претендентов от идеальных. Сумма отклонений у начальника отдела кадров составляет -0,9 балла, а у начальника сборочного цеха результат - 1,3 балла. Начальник отдела кадров в наибольшей степени

обладает идеальными качествами, и поэтому он рекомендуется экспертной комиссией на должность заместителя генерального директора по персоналу организации.

Таблица 3

**СРАВНЕНИЕ РЕАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ ПРЕТЕНДЕНТОВ НА ДОЛЖНОСТЬ ЗАМЕСТИТЕЛЯ
ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ ОРГАНИЗАЦИИ С ИДЕАЛЬНЫМИ КАЧЕСТВАМИ**

№ п/п	Наименование качества	Значение идеальных качеств в баллах	Значение качеств претендентов в баллах	
			начальник отдела кадров	начальник сборочного цеха
1	Способность подчинять личные интересы общественным	10,0	9,9 (-0,1)	9,7 (-0,3)
2	Чуткое и внимательное отношение к людям	9,0	9,1 (+0,1)	8,9 (-0,1)
3	Наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности	9,1	9,0 (-0,1)	9,0 (-0,1)
4	Владение передовыми методами руководства	13,9	13,0 (-0,9)	13,2 (-0,7)
5	Умение подбирать, расставлять и закреплять кадры	12,9	12,2 (-0,7)	12,3 (-0,6)
7	Умение разрешать конфликтные ситуации	11,0	12,2 (+0,2)	11,1 (+0,1)
8	Умение видеть новое	7,5	7,7 (+0,2)	7,6 (+0,1)
9	Общительность	8,9	9,3 (+0,4)	9,2 (+0,3)
			(-0,9)	(-1,3)

* Отношение максимального среднеарифметического значения (качество № 4 - 13,9 балла) в баллах к среднеарифметическому значению данного качества (см. табл. 6.7).

Шкала оценки образовательных достижений студента в процессе проведения деловой игры

№ п/п	Показатели	Баллы	Оценка уровня подготовки
1	Достижение цели	2 (цель достигнута полностью)	4-5 баллов – отлично
		1 (цель достигнута частично)	
		0 (цель не достигнута)	
2	Теоретические знания	1 (достаточный уровень знаний)	2-3 балла – хорошо
		0 (недостаточный уровень знаний)	
3	Практические навыки	1 (достаточный уровень развития навыков)	1 балл – удовлетворительно
		0 (недостаточный уровень развития навыков)	
4	Активность	1 (активен)	0 баллов – неудовлетворительно

**10 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ
ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ**

Форма билета для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

**УРАЛЬСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
Образовательного учреждения профсоюзов
высшего образования
«АКАДЕМИЯ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ»**

Социально - экономический факультет
38.03.03 Управление персоналом профиль «Управление персоналом организации».
Для очной/заочной формы обучения
Дисциплина: «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»

Экзаменационный билет № 1

1. Стратификационные стимулы.
2. Формы и методы оплаты
3. Задача

Утверждено на заседании кафедры
менеджмент и управления персоналом а, протокол от

Зав. кафедрой _____ (Кулаков А.Б.)

Критерии оценки изложены в шкале оценки для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (п.6.2.).

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

№п/п	Подразделение	Фамилия	Подпись	Дата
1	Кафедра			
2	Библиотека			
3	УМО			