

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 23.09.2022 19:43:51
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

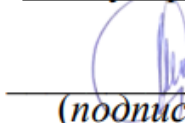
ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой

Международных отношений

и государственного управления



М.А. Пархомчук

(подпись)

«21» 06 2022 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Мотивация и стимулирование труда государственных и муниципальных
служащих
(наименование дисциплины)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код и наименование ОПОП ВО)

«Государственное и муниципальное управление»
направленность (профиль, специализация)

Содержание

Формы текущего контроля успеваемости	3
1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости	4
1.1 Вопросы для устного опроса	4
1.2 Вопросы для собеседования	6
1.3 Производственные задачи	10
1.4 Вопросы и задания в тестовой форме	20
1.5 Темы рефератов	32
2. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся	36
2.1 Банк вопросов и заданий в тестовой форме	36
2.2 Компетентностно-ориентированные задачи	59
Инструкция по выполнению тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	71
Пример экзаменационного билета при проведении бланкового тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	72
Пример экзаменационного билета при проведении компьютерного тестирования на промежуточной аттестации обучающихся	76

Формы текущего контроля успеваемости

Таблица 1 – Формы текущего контроля успеваемости

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Компетенции	Формы текущего контроля успеваемости
1	Понятие и сущность системы мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих	ОК-7 ПК-2 ПК-13	УО, С, РЗ, СРС, Т
2	Содержательные теории мотивации	ОК-7 ПК-2 ПК-13	УО, С, РЗ, СРС, Т
3	Процессуальные теории мотивации	ОК-7 ПК-2 ПК-13	УО, С, РЗ, СРС, Т
4	Российские концепции мотивации государственных и муниципальных служащих	ОК-7 ПК-2 ПК-13	УО, С, РЗ, СРС, Т
5	Потребности государственных и муниципальных служащих	ОК-7 ПК-2 ПК-13	УО, С, РЗ, СРС, Т
6	Разработка системы материального стимулирования государственных и муниципальных служащих	ОК-7 ПК-2 ПК-13	УО, С, РЗ, СРС, Т
7	Правовые основы стимулирования труда государственных и муниципальных служащих	ОК-7 ПК-2 ПК-13	УО, С, РЗ, СРС, Т
8	Формирование системы мотивации и стимулирования труда государственных и муниципальных служащих	ОК-7 ПК-2 ПК-13	УО, С, РЗ, СРС, Т
9	Применение мотивационного механизма в области обеспечения социальных гарантий	ОК-7 ПК-2 ПК-13	УО, С, РЗ, СРС, Т

УО – устный опрос

С – собеседование

РЗ – решение разноуровневых задач

СРС – самостоятельная работа студентов

Т – тестирование.

1. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

1.1 Вопросы для устного опроса

Тема 1. Понятие и сущность системы мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих

1. Понятие мотивации.
2. Основные задачи мотивации.
3. Историческая эволюция подходов мотивации.
4. Модель мотивации.
5. Виды потребностей.
6. Типы мотивации государственных и муниципальных служащих.
7. Основные положения «концепции человеческих ресурсов».

Тема 2. Содержательные теории мотивации

Теория иерархии потребностей Маслоу. Теория ERG. Двухфакторная теория Герцберга. Теория приобретенных потребностей Д. Макклеланда.

Тема 3. Процессуальные теории мотивации

Теория справедливости Адамса. Теория ожидания Врума. Теория мотивации Лайма Портера – Эдварда Лоулера.

Тема 4. Российские концепции мотивации государственных и муниципальных служащих

1. Психологическая теория деятельности.
2. Антропоцентрическая модель Д.А. Аширова.
3. Модель «Мотив-стимул» Ю.К. Балашова и А.Г. Ковалю.
4. Методика мотивации на основе базовых потребностей (НИИ труда).
5. Методика мотивов отношения к труду (ВЦИОМ).
6. Методика формирования нормативных мотивов труда (МГУ).
7. Методика побудительных мотивов к труду (ГУУ).
8. Концепция мотивации управленческого труда (ПГУАС).

Тема 5. Потребности государственных и муниципальных служащих

1. Группы потребностей.
2. Факторы влияющие на потребности.
3. Инструменты определения потребностей.
4. Оценка причин увольнения.
5. Мотиваторы по удовлетворению потребностей государственных и муниципальных служащих государственных и муниципальных служащих.

Тема 6. Разработка системы материального стимулирования государственных и муниципальных служащих

1. Основные проблемы и ключевые функции оплаты труда.
2. Понятие заработной платы.
3. Факторы влияющие на заработную плату.
4. Многообразие форм оплаты труда.
5. Виды оплаты труда.
6. Элементы определяющие размер оплаты труда.
7. Понятие система оплаты труда.
8. Доплаты и надбавки компенсационного характера.

9. Надбавки и доплаты к тарифным ставкам.

10. Формы оплаты труда.

Тема 7. Правовые основы стимулирования труда государственных и муниципальных служащих

1. Трудовой кодекс Российской Федерации.

2. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004г. №79-ФЗ.

3. Федеральный закон «О системе государственной службе Российской Федерации» от 27.05.2003г.

4. №58-ФЗ. Федеральный закон «О минимальном размере оплаты труда» от 19.06.2000г. №82-ФЗ.

Тема 8. Формирование системы мотивации и стимулирования труда государственных и муниципальных служащих

1. Принципы формирования системы стимулирования и мотивации труда государственных и муниципальных служащих.

2. Этапы создания системы стимулирования труда государственных и муниципальных служащих.

3. Нормативные документы по формированию системы стимулирования и мотивации труда государственных и муниципальных служащих.

Тема 9. Применение мотивационного механизма в области обеспечения социальных гарантий

1. Система социальных гарантий.

2. Социальная служба государственного органа.

3. Профсоюз государственных и муниципальных служащих.

4. Управление социальным развитием государственного органа.

5. Социальное партнерства на государственной и муниципальной службе.

Шкала оценивания: 4-х балльная.

Критерии оценивания:

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он демонстрирует глубокое знание содержания вопроса; дает точные определения основных понятий; аргументированно и логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ актуальными примерами (типовыми и нестандартными), в том числе самостоятельно найденными; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он владеет содержанием вопроса, но допускает некоторые недочеты при ответе; допускает незначительные неточности при определении основных понятий; недостаточно аргументированно и (или) логически стройно излагает учебный материал; иллюстрирует свой ответ типовыми примерами.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он освоил основные положения контролируемой темы, но недостаточно четко дает определение основных понятий и дефиниций; затрудняется при ответах на дополнительные вопросы; приводит недостаточное количество

примеров для иллюстрирования своего ответа; нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием вопроса или допускает грубые ошибки; затрудняется дать основные определения; не может привести или приводит неправильные примеры; не отвечает на уточняющие и (или) дополнительные вопросы преподавателя или допускает при ответе на них грубые ошибки.

1.2 Вопросы для собеседования

Тема 1

Понятие и сущность системы мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих

1. В чем заключается сущность и функция мотивации труда?
2. Какие определения мотивации труда вы знаете?
3. Что такое потребность? Какие типы потребностей вы знаете?
4. В чем отличие внешнего и внутреннего вознаграждения?
5. Перечислите основные виды мотивов труда.
6. Охарактеризуйте типы мотивации работников
7. Кратко перечислите основные положения «концепции человеческих ресурсов».
8. В чем состоит сущность японской концепции управления персоналом?
9. В чем заключается сущность западногерманской концепции социально-рыночного хозяйства?
10. Чем характеризуется современная российская модель мотивации труда?

Тема 2

Содержательные теории мотивации

1. В чем заключается сущность философского аспекта мотивации труда?
2. Назовите основные этапы эволюции концепций мотивации труда?
3. Какие основные принципы «школы научного управления» вы знаете? Назовите основных представителей этой концепции.
4. В чем состоит сущность «школы человеческих отношений»? То ее основные представители?
5. Кратко охарактеризуйте содержательные и процессуальные теории мотивации. Какие конкретные теории к ним относятся?
6. Охарактеризуйте содержание «иерархии потребностей А. Маслоу».
7. Какие основные потребности фигурируют в теории Д. МакКлелланда?
8. Какие результаты труда работников можно определить в соответствии с двухфакторной теорией Ф. Герцберга?
9. В чем сущность теории СВР К. Алдерфера?

10. Назовите отечественных ученых, принимавших участие в разработке мотивационных концепций и их основные достижения?

11. Объясните технологию применения достижений содержательных теорий мотиваций в практике управления персоналом.

Тема 3

Процессуальные теории мотивации

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествуют 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.
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.

Тема 4

Российские концепции мотивации государственных и муниципальных служащих

1. Психологическая теория деятельности.
2. Антропоцентрическая модель Д.А. Аширова.
3. Модель «Мотив-стимул» Ю.К. Балашова и А.Г. Ковалю.
4. Методика мотивации на основе базовых потребностей (НИИ труда).
5. Методика мотивов отношения к труду (ВЦИОМ).
6. Методика формирования нормативных мотивов труда (МГУ).
7. Методика побудительных мотивов к труду (ГУУ).
8. Концепция мотивации управленческого труда (ПГУАС).

Тема 5

Потребности государственных и муниципальных служащих

1. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
2. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.
3. Не все цели обладают мотивационной основой.

4. Мотивирование составляет основу управления организацией.
5. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.
6. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности – два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.
7. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.
8. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
9. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации

Тема 6

Разработка системы материального стимулирования государственных и муниципальных служащих

1. Основные проблемы и ключевые функции оплаты труда.
2. Понятие заработной платы.
3. Факторы влияющие на заработную плату.
4. Многообразие форм оплаты труда.
5. Виды оплаты труда.
6. Элементы определяющие размер оплаты труда.
7. Понятие система оплаты труда.
8. Доплаты и надбавки компенсационного характера.
9. Надбавки и доплаты к тарифным ставкам. Формы оплаты труда.

Тема 7

Правовые основы стимулирования труда государственных и муниципальных служащих

1. Особенности регулирования труда государственных и муниципальных служащих Трудовым кодексом РФ.
2. Особенности регулирования труда государственных и муниципальных служащих Федеральным законом №79-ФЗ.
3. Особенности регулирования труда государственных и муниципальных служащих Федеральным законом №58-ФЗ.
4. Особенности регулирования труда государственных и муниципальных служащих Федеральным законом №82-ФЗ.

Тема 8

Формирование системы мотивации и стимулирования труда государственных и муниципальных служащих

1. Принципы формирования системы стимулирования и мотивации труда государственных и муниципальных служащих.
2. Этапы создания системы стимулирования труда государственных и муниципальных служащих.
3. Нормативные документы по формированию системы стимулирования и мотивации труда государственных и муниципальных служащих.

Тема 9

Применение мотивационного механизма в области обеспечения социальных гарантий

1. Система социальных гарантий.
2. Социальная служба государственного органа.
3. Профсоюз государственных и муниципальных служащих.
4. Управление социальным развитием государственного органа.
5. Социальное партнерства на государственной и муниципальной службе.

Шкала оценивания: 4-х балльная.

Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и

(или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.3 Производственные задачи

Тема 1

Понятие и сущность системы мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих

Российскую корпоративную культуру в большинстве компаний формирует внутренний институт. В «ВымпелКом» около 20% сотрудников работают с момента его создания, то есть уже 13 лет. Основы корпоративной культуры компании закладывали ее основатели. Если говорить об общепринятых элементах, то они заимствованы с западных образцов: регламентированные льготы, добровольное медицинское страхование, служебная сотовая связь, заказы обедов, кассы турагентств и театров в холле корпоративного здания. В конце каждого года есть традиция награждать лучшего сотрудника – выбрать «бриллиантового пчеловода»

В офисе есть стена, которая вся исписана фамилиями «лауреатов».

Финансы, по мнению руководства, являются основным мотиватором для сотрудников низшего звена. Получая больше одной-двух тысяч долларов в месяц, человек начинает всерьез интересоваться спектром собственных возможностей, соотносить их с внутренней потребностью реализации и перспективой профессионального роста на той или иной должности. Интерес к деньгам резко падает, когда их хватает.

Одно из исследований в компании нацелено на уровень удовлетворенности и заинтересованности сотрудников: как они оценивают руководство компании, политику, инновационность, бизнес-процессы. Опрос проводит сторонняя шведская фирма Research International, и вся информация поступает только на их сервер. Ответы формируются не по людям, а по департаментам имена отделяются от ответов. По результатам исследований оказалось, что большинство сотрудников в регионах мотивируются заработной платой, а в секторе начальников отделов – карьерой и развитием. Желающие могут по договору с компанией получить образование MBA и диплом международного образца. Технологии подбора, обучения и удержания персонала различаются в зависимости от позиции. Вице-президента по маркетингу, который входит в состав членов правления, искали через агентства полтора года, и нашли только в США, в компании Kodak. На таких должностях проблем с удержанием, естественно, нет.

В call-центры, которые состоят из тысяч людей по всей России, производится массовый рекрутмент с помощью SMS-рассылки собственным абонентам. В основном это студенты и выпускники вузов. Чтобы избежать текучки кадров, в компании подняли входные требования и заработную плату. В начале работы сотрудники центра оцениваются по тестовой шкале каждые полгода, прибавляя в заработной плате по 10%.

Основные факторы удержания персонала – высокая внутренняя ротация, карьерный рост и корпоративный климат. Главное – не строить отношения с подчиненными по методу кнута и пряника. Люди должны чувствовать себя одной командой. Для этого и нужен хороший менеджер по персоналу. Именно он определяет климат в своей группе.

Фрагмент интервью:

– Не боитесь субъективного фактора? Некоторые руководители могут под горячую руку уволить подчиненного за пятиминутное опоздание.

– Ничего страшного в субъективности нет. Это нормальный человеческий фактор. В системе оценки персонала у нас есть четко выстроенная политика, «книги целей», но около 20% всегда будут субъективными. Корпоративные лимиты отношений между работниками компании определяют лишь самые общие рамки. Нельзя написать политику процедуры на каждое телодвижение. Гибкость руководителей, их подход к сотрудникам отдела невозможно измерить в масштабах огромной корпорации. Один начальник умеет договориться со своим вечно опаздывающим сотрудником, другому придется искать ему замену, третий 8 найдет какой-то другой выход. Я, например, абсолютно лояльно отношусь к опозданиям, но сотрудники моего отдела прекрасно знают, что, если им нужно о чем-то со мной проконсультироваться или подписать какие-то документы, это лучше делать до девяти утра – потом не будет времени. Постепенно все стали приходить к половине девятого.

Иногда оценку менеджера действительно трудно объяснить. Он вдруг начинает цепляться к каким-то мелочам. Но даже в таких ситуациях, с моей точки зрения, интуиции хорошего менеджера по персоналу можно довериться. Интуиция – это не каприз, а хорошо подготовленное внутреннее мнение, которое срабатывает быстрее, чем логическое заключение на основе ряда фактов. Если «эйчар» не способен сформулировать действительную причину, по которой он не принял этого человека, – значит, он почувствовал, что не сможет работать с ним в команде. Я ни в коем случае не пропагандирую такой принцип подбора персонала. Есть ряд обязательных правил, должностная инструкция, а вышеописанный способ может помогать лишь по остаточному принципу. Хотелось лишь подчеркнуть, что интуиция для «эйчара» значит очень многое. Но, повторяюсь, для хорошего «эйчара». При выборе менеджеров существует своя оценка.

– Вы могли бы описать правила подбора персонала?

– Основной критерий – соответствие тщательно подготовленному профайлу по конкретной должности, который состоит из профессиональных, поведенческих качеств и степени соответствия системы ценностей данного кандидата ценностям компании. Это как раз то, о чем мы говорили: большинство современных компаний не занимается подготовкой профайла. Чем точнее мы сформулируем, что требуется, тем выше возможность попадания. Совет по практике собеседования – никогда не стоит просить претендента рассказывать заранее заготовленные красивые истории из его

жизни. Наоборот, следует дать ему интересную рабочую ситуацию и попросить быстро дать ей оценку. Таким образом, легко определить тип характера и стиль управления руководителя – авторитарный или демократичный. Тип логического мышления – структурный или сбивчивый – определяется, например, методом внезапной смены темы разговора: вернется он к заданной теме вопроса или нет. Этот же способ хорошо работает для определения степени подверженности чьему-то влиянию, для оценки степени управляемости или самостоятельности можно проверить, пользуется ли человек подсказками, например при поиске нужного термина. Таких психологических техник существует достаточно много, но психология решает не все. Я знаю много случаев, когда кандидат проходил все тесты на «отлично», но, устроившись на работу, по каким-то необъяснимым причинам не мог руководить коллективом.

Вопросы:

1. Дайте оценку элементам системы управления персоналом, оцените ее преимущества и недостатки.

2. Согласны ли вы с мнением, что «ничего страшного в субъективности нет»? Обоснуйте свой ответ.

Российскую корпоративную культуру в большинстве компаний формирует внутренний институт. В «ВымпелКом» около 20% сотрудников работают с момента его создания, то есть уже 13 лет. Основы корпоративной культуры компании закладывали ее основатели. Если говорить об общепринятых элементах, то они заимствованы с западных образцов: регламентированные льготы, добровольное медицинское страхование, служебная сотовая связь, заказы обедов, кассы турагентств и театров в холле корпоративного здания. В конце каждого года есть традиция награждать лучшего сотрудника – выбирать «бриллиантового пчеловода»

В офисе есть стена, которая вся исписана фамилиями «лауреатов».

Финансы, по мнению руководства, являются основным мотиватором для сотрудников низшего звена. Получая больше одной-двух тысяч долларов в месяц, человек начинает всерьез интересоваться спектром собственных возможностей, соотносить их с внутренней потребностью реализации и перспективой профессионального роста на той или иной должности. Интерес к деньгам резко падает, когда их хватает.

Одно из исследований в компании нацелено на уровень удовлетворенности и заинтересованности сотрудников: как они оценивают руководство компании, политику, инновационность, бизнес-процессы. Опрос проводит сторонняя шведская фирма Research International, и вся информация поступает только на их сервер. Ответы формируются не по людям, а по департаментам имена отделяются от ответов. По результатам исследований оказалось, что большинство сотрудников в регионах мотивируются заработной платой, а в секторе начальников отделов – карьерой и развитием. Желаящие могут по договору с компанией получить образование MBA и диплом международного образца. Технологии подбора, обучения и

удержания персонала различаются в зависимости от позиции. Вице-президента по маркетингу, который входит в состав членов правления, искали через агентства полтора года, и нашли только в США, в компании Kodak. На таких должностях проблем с удержанием, естественно, нет.

В call-центры, которые состоят из тысяч людей по всей России, производится массовый рекрутмент с помощью SMS-рассылки собственным абонентам. В основном это студенты и выпускники вузов. Чтобы избежать текучки кадров, в компании подняли входные требования и заработную плату. В начале работы сотрудники центра оцениваются по тестовой шкале каждые полгода, прибавляя в заработной плате по 10%.

Основные факторы удержания персонала – высокая внутренняя ротация, карьерный рост и корпоративный климат. Главное – не строить отношения с подчиненными по методу кнута и пряника. Люди должны чувствовать себя одной командой. Для этого и нужен хороший менеджер по персоналу. Именно он определяет климат в своей группе.

Фрагмент интервью:

– Не боитесь субъективного фактора? Некоторые руководители могут под горячую руку уволить подчиненного за пятиминутное опоздание.

– Ничего страшного в субъективности нет. Это нормальный человеческий фактор. В системе оценки персонала у нас есть четко выстроенная политика, «книги целей», но около 20% всегда будут субъективными. Корпоративные лимиты отношений между работниками компании определяют лишь самые общие рамки. Нельзя написать политику процедуры на каждое телодвижение. Гибкость руководителей, их подход к сотрудникам отдела невозможно измерить в масштабах огромной корпорации. Один начальник умеет договориться со своим вечно опаздывающим сотрудником, другому придется искать ему замену, третий & найдет какой-то другой выход. Я, например, абсолютно лояльно отношусь к опозданиям, но сотрудники моего отдела прекрасно знают, что, если им нужно о чем-то со мной проконсультроваться или подписать какие-то документы, это лучше делать до девяти утра – потом не будет времени. Постепенно все стали приходиться к половине девятого.

Иногда оценку менеджера действительно трудно объяснить. Он вдруг начинает цепляться к каким-то мелочам. Но даже в таких ситуациях, с моей точки зрения, интуиции хорошего менеджера по персоналу можно довериться. Интуиция – это не каприз, а хорошо подготовленное внутреннее мнение, которое срабатывает быстрее, чем логическое заключение на основе ряда фактов. Если «эйчар» не способен сформулировать действительную причину, по которой он не принял этого человека, – значит, он почувствовал, что не сможет работать с ним в команде. Я ни в коем случае не пропагандирую такой принцип подбора персонала. Есть ряд обязательных правил, должностная инструкция, а вышеописанный способ может помогать лишь по остаточному принципу. Хотелось лишь подчеркнуть, что интуиция

для «эйчара» значит очень многое. Но, повторяюсь, для хорошего «эйчара». При выборе менеджеров существует своя оценка.

– Вы могли бы описать правила подбора персонала?

– Основной критерий – соответствие тщательно подготовленному профайлу по конкретной должности, который состоит из профессиональных, поведенческих качеств и степени соответствия системы ценностей данного кандидата ценностям компании. Это как раз то, о чем мы говорили: большинство современных компаний не занимается подготовкой профайла. Чем точнее мы сформулируем, что требуется, тем выше возможность попадания. Совет по практике собеседования – никогда не стоит просить претендента рассказывать заранее заготовленные красивые истории из его жизни. Наоборот, следует дать ему интересную рабочую ситуацию и попросить быстро дать ей оценку. Таким образом, легко определить тип характера и стиль управления руководителя – авторитарный или демократичный. Тип логического мышления – структурный или сбивчивый – определяется, например, методом внезапной смены темы разговора: вернется он к заданной теме вопроса или нет. Этот же способ хорошо работает для определения степени подверженности чьему-то влиянию, для оценки степени управляемости или самостоятельности можно проверить, пользуется ли человек подсказками, например при поиске нужного термина. Таких психологических техник существует достаточно много, но психология решает не все. Я знаю много случаев, когда кандидат проходил все тесты на «отлично», но, устроившись на работу, по каким-то необъяснимым причинам не мог руководить коллективом.

Вопросы:

1. Дайте оценку элементам системы управления персоналом, оцените ее преимущества и недостатки.

2. Согласны ли вы с мнением, что «ничего страшного в субъективности нет»? Обоснуйте свой ответ.

Тема 2

Содержательные теории мотивации

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «Дженерал моторз» учредила автономное подразделение для создания нового автомобиля.

При этом ставились следующие задачи:

1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

2) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8-15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала.

Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений.

Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5%-го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% — тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы:

- вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии 65 самоуправляемых команд;
- в погоне за увеличением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 ч в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса;
- растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании;
- увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд;
- в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 ч.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверка и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы:

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?
2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?

3. Если бы вы были менеджером «Сатурна», что бы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?

Тема 3

Процессуальные теории мотивации

Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 работников. Предприятие стало испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. Внешние обстоятельства: нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области) негативно повлияло на деятельность предприятия.

Структура управления предприятием долгое время была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. – человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов.

Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние.

Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных.

Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на предприятии можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату,

а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

Вопросы

1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?

2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.

3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М.Н. и группа экспертов?

4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации?

5. Сформулируйте новые требования к персоналу с учетом задач развития предприятия.

Тема 4

Российские концепции мотивации государственных и муниципальных служащих

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию.

За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффективно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

Вопросы

1. Какая проблема существует в компании?

2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?

3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?

4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?

5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?

6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

Тема 5

Потребности государственных и муниципальных служащих

В помещении отдела располагаются три сотрудницы, одна из которых разговаривает с посетителем. В это время в помещение заходит заместитель начальника и с порога говорит: «Ну, пойдёмте, девочки, поздравим Марию Ивановну, а то до обеда не успеем». Сотрудница, беседующая с посетителем, начинает вставать и тянется за приготовленным букетом цветов. Посетитель возмущенно говорит: «Да вы что! все внеслужебные дела – во время обеда, а не за счет рабочего времени!» Замначальника, свысока взглянув на него, парирует: «Мы за пять минут уложимся, а потом и с вами успеем поработать. А во время обеда, как и положено, будем обедать». Однако сотрудница, которая беседовала с посетителем, откладывает букет, вновь садится на место и продолжает беседу. Посетитель успокаивается. Две сотрудницы уходят с заместителем начальника поздравлять коллегу. Инцидент кажется исчерпанным.

вопрос: были ли в описанной ситуации нарушения этики со стороны ее участников?

Тема 6

Разработка системы материального стимулирования государственных и муниципальных служащих

Служащий раздраженно говорит посетителю, пришедшему к нему в четвертый раз: «вы мне уже надоели! в который раз приходите, а документы толком подготовить не можете! Наймите, в конце концов, юриста, что ли, чтобы помог все правильно подготовить, да и текст грамотно написать, а то диплом о высшем образовании имеете, а пишете – ошибка на ошибке». Обиженный посетитель почти кричит в ответ: «Как вы со мной разговариваете! вы помочь должны, а не оскорблять! Я буду на вас жаловаться в вашу комиссию по этике!». Служащий отвечает:

«Я вам тогда помогу, когда документы будут в порядке, а сейчас не мешайте мне работать. идите, жалуйтесь, куда хотите, я свои обязанности знаю и выполняю их добросовестно!». Посетитель собирает разложенные на столе бумаги и уходит.

Было ли здесь нарушение этики со стороны государственного служащего? Что ему могут сказать на комиссии по служебному поведению

государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов?

Тема 7

Правовые основы стимулирования труда государственных и муниципальных служащих

Ситуация: дверь кабинета руководителя открывается и показывается один из работников. Между ними происходит следующий диалог:

- У меня к вам важное дело.
- А как вы вошли? Где секретарь?
- Я ее не видел, в приемной нет никого.
- Мне сейчас некогда, когда подойдет секретарь, она вам скажет, когда можно прийти.
- Но у меня важное и срочное дело!
- Послушайте, мои дела поважнее ваших! Уходите! Посетитель удаляется с обиженным видом.

Ответьте на вопрос: были ли здесь нарушения служебной этики?

Тема 8

Формирование системы мотивации и стимулирования труда государственных и муниципальных служащих

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

Вопросы

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

Тема 9

Применение мотивационного механизма в области обеспечения социальных гарантий

Уполномоченным органом субъекта Федерации по государственному заказу проводится открытый конкурс на закупку продукции для собственных нужд. Заявки на конкурс подали поставщики из данного и двух соседних

субъектов Федерации. В случае выигрыша поставщика из соседнего региона будет достигнута экономия средств по данной закупке, но налоги поступят в бюджет соседнего региона и местная администрация недоберет поступления в свой бюджет и не сможет финансировать другие свои нужды. Кроме того, местная администрация заинтересована в сохранении и поддержании рабочих мест в своем регионе. Комиссия принимает решение о размещении заказа у «своего» поставщика.

Есть ли здесь конфликт интересов?

Шкала оценивания: 5-ти балльная.

Критерии оценивания:

5-4 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

3-2 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки не критического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

1.4 Вопросы и задания в тестовой форме

Тема 1

Понятие и сущность системы мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих

1. Мотивацией называется:

- а) стимулирование труда;
- б) совокупность ведущих мотивов;
- в) актуальность той или иной потребности для человека;
- г) процесс побуждения к деятельности для достижения цели;
- д) правила, способствующие повышению эффективности труда.

2. Мотив это:

- а) внешнее или внутреннее вознаграждение;
- б) осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию;
- в) непосредственное побуждение работника к деятельности, связанное с удовлетворением его потребностей;

г) благо, предоставляемое работнику субъектом управления при условии эффективной трудовой деятельности;

д) стремление работника получить определенные блага посредством трудовой деятельности.

3. Мотивы труда делятся на:

а) поощряемые и подавляемые;

б) активные и пассивные;

в) социальные и биологические;

г) духовные и материальные;

д) врожденные и приобретенные.

4. К мотивационным типам работников относятся:

а) «Хулиган»;

б) «Равнодушный»;

в) «Патриот»;

г) «Конформист»;

д) «Наставник».

5. Побуждением называется:

а) осознание отсутствия чего-либо;

б) внешнее или внутреннее вознаграждение;

в) ощущение недостатка в чем-либо, сконцентрированное на достижении цели;

г) степень актуальности той или иной потребности для человека;

д) группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.

Тема 2

Содержательные теории мотивации

1. Вознаграждение это:

а) цель, к достижению которой стремится человек;

б) награда в виде повышения в должности;

в) мотив, заставляющий человека действовать;

г) все, что работник считает для себя ценным;

д) средство удовлетворения потребности.

2. Трудовая мотивация это:

а) стимулирование труда работника;

б) совокупность человеческих потребностей;

в) процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе;

г) совокупность внешних и внутренних вознаграждений за выполненную работу;

д) группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.

3. Потребность это:

а) ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность;

б) стимул к труду;

в) все что человек считает ценным для себя;

г) внутреннее побуждение к деятельности;

д) состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к благам, необходимым для его существования;

4. Стимулирование труда это:

а) комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников;

б) процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации;

в) стратегическая политика фирмы, направленная на повышение эффективности труда работников;

г) совокупность мотивов труда;

д) процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних и внутренних факторов.

5. Концепция «человеческих ресурсов» включает в себя:

а) систему «пожизненного найма» работников;

б) коллективный контроль за работой;

в) продвижение по службе по старшинству и стажу работы;

г) систему моральных поощрений за коллективные результаты;

д) индивидуальный характер принятия решений и индивидуальную ответственность работника, поощряемые в зависимости от его личных результатов.

Тема 3

Процессуальные теории мотивации

1. Японская концепция трудовой мотивации подразумевает: а) строго формализованную структуру управления;

б) быструю оценку результатов труда и ускоренное продвижение по службе;

в) долгосрочный найм персонала в сочетании с системой старшинства при продвижении по службе;

г) обучение узкоспециализированных руководителей;

д) формальные отношения с подчиненными.

2. В чистом виде к постоянной части оплаты труда наиболее правильно относить такую часть фонда оплаты труда как:

а) тарифную ставку;

б) оклад;

в) премию;

г) сдельную расценку.

3. К переменной части оплаты труда, как правило, не относят:

а) тарифную ставку;

б) процент;

в) премию;

г) сдельную расценку.

4. К регулярным дополнительным выплатам не относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):

а) за выслугу лет;

б) за классность;

в) за ученую степень;

г) за работу в выходные и праздничные дни;

д) за сверхурочную работу.

5. К регулярным дополнительным выплатам относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):

а) за ненормированный рабочий день;

б) за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника;

в) материальная помощь, предоставленная отдельным работникам по семейным обстоятельствам;

г) за знание иностранного языка;

д) компенсация работникам морального вреда, определяемая судом.

Тема 4

Российские концепции мотивации государственных и муниципальных служащих

1. К регулярным дополнительным выплатам относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):

а) выходное пособие при прекращении трудового договора;

б) выплаты при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции по вине администрации;

- в) за вахтовый метод работы;
 - г) за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
 - д) за работу в районах Крайнего Севера .
2. К нерегулярным дополнительным выплатам относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):
- а) за профессиональное мастерство;
 - б) за работу в выходные и праздничные дни;
 - в) за сверхурочную работу;
 - г) за работу в тяжелых, вредных, опасных условиях труда;
 - д) за продолжительность непрерывной работы.
3. Условием выбора применения повременной оплаты труда в сравнении со сдельной является:
- а) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят отданного работника;
 - б) необходимость на данном участке стимулировать работника к дальнейшему увеличению объёма работы;
 - в) малый уровень транзакционных издержек количественного и качественного контроля;
 - г) наличие рабочего места, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы.
4. Условием выбора применения сдельной оплаты труда в сравнении с повременной является:
- а) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят отданного работника;
 - б) случай, когда работник не может оказать непосредственного влияния на увеличение количественного результата работы;
 - в) при высокой потребности работника в стабильности;
 - г) наличие рабочего места, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы.
5. Условием предпочтения повременной оплаты труда в сравнении со сдельной является:
- а) низкая вероятность простоя по вине администрации;
 - б) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят отданного работника;
 - в) взаимосвязанность технологических операций отдельных работников;
 - г) потребность в увеличении объёмов деятельности.

Тема 5

Потребности государственных и муниципальных служащих

1. Лучший эффект от применения сдельной оплаты труда в сравнении с повременной проявляется, если:

- а) производство организовано на базе конвейерной сборки;
- б) присутствует низкая вероятность простоя по вине администрации;
- в) определение количественного результата труда требует больших затрат и не целесообразно, или вообще невозможно;
- г) работник обладает высокой потребностью в стабильности своего положения.

2. Сдельная оплата труда:

- а) как правило, является переменной частью оплаты труда;
- б) является синонимом постоянной части оплаты труда;
- в) включает в себя нерегулярные выплаты, такие как надбавки за сверхурочную работу или работу в выходные и праздничные дни;
- г) может являться как повременной, так и переменной частью оплаты труда.

3. Повременная оплата труда:

- а) является синонимом сдельной оплаты;
- б) является синонимом постоянной части оплаты труда;
- в) может являться как сдельной, так и переменной частью оплаты труда, но никогда – постоянной;
- г) может являться как постоянной, так и переменной частью оплаты труда.

4. Отличительными особенностями системы грейдов, относительно стандартной тарифной сетки является то, что в первой (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- а) имеется пересечение диапазонов ставок между грейдами;
- б) отсутствуют пересечения диапазонов ставок между грейдами;
- в) ставки оплаты труда между грейдами дифференцируются по иерархии должностей(начальник - подчиненный);
- г) используется широкий спектр показателей, на которых базируется формирование грейдов.

5. Отличительными особенностями стандартной системы тарифных ставок, относительно системы грейдов является то, что в первой (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- а) имеется пересечение диапазонов ставок между грейдами;
- б) отсутствуют пересечения диапазонов ставок между грейдами;

- в) тарифные ставки дифференцируются по иерархии ценности работ для организации;
- г) базой для определения уровня зарплаты в рамках ставки является размер оплаты по первому разряду.

Тема 6

Разработка системы материального стимулирования государственных и муниципальных служащих

1. Грейд – это:

- а) диапазон, в котором может колебаться размер премии в процентах от базового оклада;
- б) должность, которая выделена в отдельную категорию от других должностей, благодаря своей специфичности;
- в) статус сотрудника с точки зрения того, на каком уровне иерархии управления он находится в организации (линейный сотрудник, функциональный или топ-менеджер ипр.);
- г) совокупность должностей, представляющих для организации примерно равную ценность.

2. Грейдирование – это процесс, для которого характерно:

- а) определение различий в оплате труда между отдельными должностями исходя из применения к базовой ставке соответствующих меж разрядных коэффициентов;
- б) наличие дифференциации оплаты труда исходя из ценности рабочих мест для организации;
- в) наличие дифференциации в оплате труда целью которой в том числе является недопущение пересечения ставок заработной платы в рамках смежных грейдов;
- г) определение различий в должностях сотрудников по требованиям к квалификации и сотрудников.

3. Межразрядный коэффициент – это:

- а) диапазон, в котором может колебаться размер оплаты труда в рамках одного грейда;
- б) диапазон, в котором может колебаться размер оплаты труда в рамках одной должности по тарифной сетке;
- в) показатель имеющий непосредственное отношение к расчету уровня премирования сотрудников при использовании сдельных систем оплаты труда;
- г) коэффициент, определяющий различия в уровне оплаты смежных позиций тарифной сетки.

4. Тарифный коэффициент – это:

- а) диапазон, который характеризует соотношение между максимальной и минимальной ставками оплаты труда в тарифной сетке;
- б) коэффициент, определяющий соотношение в уровне оплаты труда между текущим и первым разрядом тарифной сетки;
- в) коэффициент, характеризующий соотношение в оплате труда смежных грейдов;
- г) коэффициент, характеризующий соотношение в оплате труда смежных тарифных ставок.

5. Определите верную последовательность процесса грейдирования начиная с первичных этапов и заканчивая завершающими (исходя из имеющихся в задании):

- а) Определение относительной ценности рабочего места (должности)
- б) Ранжирование позиций – грейдов
- в) Определение факторов, т.е. переменных (характеристик) процессов, влияющих на результативность работы
- г) Описание факторов (формирование рейтингов выраженности фактора – классов).
- д) Определение вилок (диапазонов) заработной платы.

Тема 7

Правовые основы стимулирования труда государственных и муниципальных служащих

1. Что не является требованием к определению диапазона оплаты труда в рамках грейда:

- а) вилки ставок оплаты труда должны учитывать только дифференциацию окладов, но не включать в себя совокупность доплат и надбавок;
- б) диапазоны оплаты труда в смежных грейдах должны пересекаться;
- в) оплата труда в рамках грейда привязывается к рыночным ставкам оплаты труда;
- г) вилка ставок заработной платы устанавливается для грейда в целом, а не для отдельной должности.

2. Фонд формирования переменной части оплаты труда предприятия достаточно скуден, присутствует достаточно высокая степень неопределенности на рынке (стагнирующие кризисные явления), оценить качество произведенных работниками услуг

можно в течении месяца. В этой ситуации, при прочих равных условиях наиболее рациональным будет распределение переменной части оплаты труда в виде:

- а) ежемесячных премий за достигнутые результаты;
- б) годового бонуса по результатам работы предприятия подразделения) или сотрудника;
- в) квартального бонуса за достигнутые результаты;
- г) перевод работников на повременную систему оплаты, что позволит значительно увеличить уровень оплаты труда.

3. Вам поручено выбрать систему оплаты труда для водителей спецтранса, осуществляющих уборку проезжей части и тротуаров, с целью повышения качества уборки улиц. Какой из предложенных вариантов оплаты можно считать наиболее правильным (законодательные ограничения не учитывать, наблюдать процесс работы невозможно, оплата труда в альтернативных местах работы фиксирована на уровне 20000 руб.):

- а) Тарифная ставка – 25000 руб. в мес. и штраф за наличие нареканий на качество работы до 3000 руб./месс.;
- б) Тарифная ставка – 10000 руб. в мес.и премия при отсутствии нареканий на качество работы 15000 руб./месс.;
- в) Тарифная ставка – 18000 руб. в мес. и премия при отсутствии нареканий на качество работы 7000 руб./месс.;
- г) Тарифная ставка – 30000 руб. в мес. и штраф за наличие нареканий на качество работы до 18000 руб./месс.;
- д) Ввести сдельную оплату труда.

4. Вам необходимо простимулировать активность бригады по строительству коттеджей со средним стажем работы на вашем предприятии 4 года. Работа членов бригады взаимозависима. До этого все и бесперебойно получали оклад –25000 руб./мес. Директором выделен премиальный фонд в размере 3 тыс. руб./мес. на каждого работника. Какой механизм стимулирования целесообразно выбрать из предложенных вариантов при прочих равных условиях:

- а) выплачивать ежемесячные премии по 3000 руб., каждому члену бригады при достижении плановых темпов строительства;
- б) платить ежемесячно по 10 тыс. руб. каждому члену бригады и премию 18000руб./мес. если выполнены плановые показатели;

в) платить ежемесячно по 10 тыс. руб. каждому члену бригады и бонус 108000 руб. на человека за каждые полгода если выполнены плановые показатели;

г) продолжать выплачивать оклад по 25000 руб. /мес. и раз в полгода выплачивать каждому члену бригады, выполняющей плановые показатели бонус в размере 18000 руб. на человека.

5. Для работников, обслуживающих производственное оборудование нецелесообразно применять:

а) косвенно-сдельную оплату труда;

б) смешанную оплату труда;

в) прямую сдельную оплату труда;

г) повременно-премиальную оплату труда.

Тема 8

Формирование системы мотивации и стимулирования труда государственных и муниципальных служащих

1. Аккордная система оплаты труда обычно применяется в тех случаях, если:

а) требуется простимулировать труд обслуживающего персонала;

б) четкое нормирование объемов труда в рамках комплексного задания затруднено;

в) предприятием получен срочный заказ;

г) нужно ввести элементы сдельной оплаты в рамках повременной системы оплаты труда.

2. Сдельно-прогрессивная система оплаты труда обычно применяется в тех случаях, если:

а) требуется простимулировать труд обслуживающего персонала;

б) четкое нормирование объемов труда затруднено;

в) предприятием получен срочный заказ;

г) нужно ввести элементы сдельной оплаты в рамках повременной системы оплаты труда.

3. Косвенно-сдельная система оплаты труда обычно применяется в тех случаях, если:

а) требуется простимулировать труд обслуживающего персонала;

б) четкое нормирование объемов труда затруднено;

в) предприятием получен срочный заказ;

г) нужно ввести элементы сдельной оплаты в рамках повременной системы оплаты труда.

4. Что не относится к условиям применения сдельных систем оплаты труда:

- а) низкая вероятность простоя по вине администрации;
- б) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- в) высокий уровень транзакционных издержек количественного и качественного контроля;
- г) возможность увеличить объём выполняемой работы не в ущерб качеству.

5. Функцией бонусных выплат, как правило, не является:

- а) вознаграждение за особые заслуги работника перед организацией;
- б) оценка качества работы сотрудников, проявляющегося спустя определенный период времени после производства товаров (услуг);
- в) концентрация средств для увеличения размера выплаты сотрудникам в целях преодоления порога реакции на изменение оплаты труда;
- г) поощрение работника за достигнутые результаты.

Тема 9

Применение мотивационного механизма в области обеспечения социальных гарантий

1. Что из перечисленного противоречит стандартным принципам формирования переменной части оплаты труда:

- а) выплата вознаграждений при соблюдении заранее договоренных условий не может быть задержана в целях выяснения уровня качества оказанной услуги, которое проявляется только в длительном периоде;
- б) необходимо стремиться к полному отказу от постоянной части оплаты труда и заменять ее на переменную;
- в) размер переменной части оплаты труда должен быть непосредственно связанным с результатами труда;
- г) размеры переменных выплат (премий, бонусов) должны быть существенными для работника, т.е. выше порога его реакции на изменение уровня оплаты труда.

2. Что из перечисленного противоречит стандартным принципам формирования переменной части оплаты труда:

- а) не расплывать фонд переменной части для сохранения его мотивирующего эффекта;
- б) изменение системы оплаты труда должно быть постепенным и с лагом времени, необходимым для изменения поведения работника;

в) плановые задания и результаты должны систематически контролироваться;

г) для определения размера переменной части оплаты труда желательно использовать достаточно широкий спектр показателей оценки, всесторонне характеризующих результаты труда работника.

3. Ограничением на использование рыночного механизма определения тарифных ставок и окладов в организации не является:

а) дефицит кадров на рынке труда;

б) специфичность труда сотрудников;

в) снижение спроса на рынке товаров и снижение объемов продаж;

г) наличие барьеров в получении информации о рыночных ставках заработной платы.

4. Определите более точную характеристику системы социальных гарантий:

а) она полностью определяется государственными органами власти (пенсии, оплата больничных и пр.);

б) она в большей мере определяется руководством организаций, а не государством;

в) ее целесообразно рассматривать составным элементом в системы нематериального стимулирования труда, так как именно в ее рамках регулируются вопросы стабильности и социального положения работника;

г) ее целесообразно рассматривать как отдельный элемент стимулирования, имеющий как материальную, так и нематериальную составляющую.

5. Недостатком использования функционального подхода к построению организации в отличие от процессного является:

а) размывание зон ответственности за отдельные стадии производства;

б) высокий уровень непроизводительных затрат;

в) двойное подчинение, рост неопределенности;

г) высокие требования к компетентности персонала.

Шкала оценивания: 7-ми балльная.

Критерии оценивания:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов. Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

7-6 баллов соответствуют оценке «отлично»;

– 5-4 баллов – оценке «хорошо»;

- 3-2 баллов – оценке «удовлетворительно»;
- 1 баллов и менее – оценке «неудовлетворительно».

1.5 Темы рефератов

Тема 1

Понятие и сущность системы мотивации и стимулирования государственных и муниципальных служащих

1. Процессуальные теории мотивации в современном управлении персоналом.
2. Содержательные теории мотивации в современном управлении персоналом.
3. Методы диагностики уровня мотивации сотрудников организации.
4. Виды материального и нематериального стимулирования персонала на примере компании.

Тема 2

Содержательные теории мотивации

1. Атрибуция как психологический аспект мотивации персонала.
2. Психологические аспекты мотивации персонала.
3. Построение системы мотивации в компании «с нуля».
4. Построение системы мотивации персонала (на примере государственной организации).
5. Построение системы мотивации персонала (на примере организации малого и среднего бизнеса).
6. Построение системы мотивации персонала (на примере образовательной организации).

Тема 3

Процессуальные теории мотивации

1. Построение системы мотивации персонала (на примере корпорации).
2. Особенности мотивации управленческого состава.
3. Формы и системы оплаты труда на примере компании.
4. Формирование системы компенсаций (на примере корпорации).

Тема 4

Российские концепции мотивации государственных и муниципальных служащих

1. Формирование системы компенсаций (на примере образовательной организации).

2. Компенсационная политика современной организации.
3. Мотивация персонала в самообучающихся организациях.
4. Влияние гендерных факторов на мотивацию персонала организации.
5. Льготы и условно-материальные компенсации в организации.

Тема 5

Потребности государственных и муниципальных служащих

1. Базовые компенсации в организации.
2. Индивидуальные и групповые бонусы.
3. Определение системы компенсаций для руководителей.
4. Современные системы оплаты труда.

Тема 6

Разработка системы материального стимулирования государственных и муниципальных служащих

1. Грейдинг как система оплаты труда.
2. KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности как метод расчета переменной части оплаты труда.
3. Бенефиты или социальная составляющая компенсационного пакета.

Тема 7

Правовые основы стимулирования труда государственных и муниципальных служащих

1. Внедрение компенсационного пакета на примере компании.
2. Оценка эффективности системы мотивации в компании.
3. Современные методы мотивации.
4. Формирование мотивационного механизма на предприятии
5. Управление мотивационным механизмом организации в рыночных условиях.

Тема 8

Формирование системы мотивации и стимулирования труда государственных и муниципальных служащих

1. Мотивация и стимулирование персонала предприятий различных форм собственности.
2. Мотивация работников предприятия в современных экономических условиях.
3. Мотивация поведения личности в процессе труда.
4. Значение содержательных теорий мотивации в практике управления персоналом организации.

5. Значение процессуальных теорий мотивации в практике управления персоналом организации.

Тема 9

Применение мотивационного механизма в области обеспечения социальных гарантий

1. Исследование ценностных ориентаций и потребностей работников предприятия на основе содержательных теорий мотивации.

2. Концепция «человеческих ресурсов» в школе американского менеджмента.

3. Японская система «пожизненного найма» и возможность ее применения на российских предприятиях.

Шкала оценивания: 3-х балльная.

Критерии оценивания:

3 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

2 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

1 балл (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры;

отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

2. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся

2.1 Банк вопросов и заданий в тестовой форме

1. Мотивацией называется:

- а) стимулирование труда;
- б) совокупность ведущих мотивов;
- в) актуальность той или иной потребности для человека;
- г) процесс побуждения к деятельности для достижения цели;
- д) правила, способствующие повышению эффективности труда.

2. Мотив это:

- а) внешнее или внутреннее вознаграждение;
- б) осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию;

в) непосредственное побуждение работника к деятельности, связанное с удовлетворением его потребностей;

г) благо, предоставляемое работнику субъектом управления при условии эффективной трудовой деятельности;

д) стремление работника получить определенные блага посредством трудовой деятельности.

3. Мотивы труда делятся на:

- а) поощряемые и подавляемые;
- б) активные и пассивные;
- в) социальные и биологические;
- г) духовные и материальные;
- д) врожденные и приобретенные.

4. К мотивационным типам работников относятся:

- а) «Хулиган»;
- б) «Равнодушный»;
- в) «Патриот»;
- г) «Конформист»;
- д) «Наставник».

5. Побуждением называется:

- а) осознание отсутствия чего-либо;
- б) внешнее или внутреннее вознаграждение;
- в) ощущение недостатка в чем-либо, сконцентрированное на достижении цели;

г) степень актуальности той или иной потребности для человека;

д) группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.

6. Вознаграждение это:

а) цель, к достижению которой стремится человек;

б) награда в виде повышения в должности;

в) мотив, заставляющий человека действовать;

г) все, что работник считает для себя ценным;

д) средство удовлетворения потребности.

7. Трудовая мотивация это:

а) стимулирование труда работника;

б) совокупность человеческих потребностей;

в) процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе;

г) совокупность внешних и внутренних вознаграждений за выполненную работу;

д) группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.

8. Потребность это:

а) ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность;

б) стимул к труду;

в) все что человек считает ценным для себя;

г) внутреннее побуждение к деятельности;

д) состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к благам, необходимым для его существования;

9. Стимулирование труда это:

а) комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников;

б) процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации;

в) стратегическая политика фирмы, направленная на повышение эффективности труда работников;

г) совокупность мотивов труда;

д) процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних и внутренних факторов.

10. Концепция «человеческих ресурсов» включает в себя:

а) систему «пожизненного найма» работников;

- б) коллективный контроль за работой;
- в) продвижение по службе по старшинству и стажу работы;
- г) систему моральных поощрений за коллективные результаты;
- д) индивидуальный характер принятия решений и индивидуальную ответственность работника, поощряемые в зависимости от его личных результатов.

11. Японская концепция трудовой мотивации подразумевает:

- а) строго формализованную структуру управления;
- б) быструю оценку результатов труда и ускоренное продвижение по службе;
- в) долгосрочный найм персонала в сочетании с системой старшинства при продвижении по службе;
- г) обучение узкоспециализированных руководителей;
- д) формальные отношения с подчиненными.

12. В чистом виде к постоянной части оплаты труда наиболее правильно относить такую часть фонда оплаты труда как:

- а) тарифную ставку;
- б) оклад;
- в) премию;
- г) сдельную расценку.

13. К переменной части оплаты труда, как правило, не относят:

- а) тарифную ставку;
- б) процент;
- в) премию;
- г) сдельную расценку.

14. К регулярным дополнительным выплатам не относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):

- а) за выслугу лет;
- б) за классность;
- в) за ученую степень;
- г) за работу в выходные и праздничные дни;
- д) за сверхурочную работу.

15. К регулярным дополнительным выплатам относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):

- а) за ненормированный рабочий день;
- б) за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника;

в) материальная помощь, предоставленная отдельным работникам по семейным обстоятельствам;

г) за знание иностранного языка;

д) компенсация работникам морального вреда, определяемая судом.

16. К регулярным дополнительным выплатам относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):

а) выходное пособие при прекращении трудового договора;

б) выплаты при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции по вине администрации;

в) за вахтовый метод работы;

г) за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;

д) за работу в районах Крайнего Севера .

17. К нерегулярным дополнительным выплатам относятся (укажите не менее двух правильных вариантов ответов):

а) за профессиональное мастерство;

б) за работу в выходные и праздничные дни;

в) за сверхурочную работу;

г) за работу в тяжелых, вредных, опасных условиях труда;

д) за продолжительность непрерывной работы.

18. Условием выбора применения повременной оплаты труда в сравнении со сдельной является:

а) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;

б) необходимость на данном участке стимулировать работника к дальнейшему увеличению объёма работы;

в) малый уровень транзакционных издержек количественного и качественного контроля;

г) наличие рабочего места, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы.

19. Условием выбора применения сдельной оплаты труда в сравнении с повременной является:

а) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;

б) случай, когда работник не может оказать непосредственного влияния на увеличение количественного результата работы;

в) при высокой потребности работника в стабильности;

г) наличие рабочего места, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы.

20. Условием предпочтения повременной оплаты труда в сравнении со сдельной является:

- а) низкая вероятность простоя по вине администрации;
- б) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят отданного работника;
- в) взаимосвязанность технологических операций отдельных работников;
- г) потребность в увеличении объёмов деятельности.

21. Лучший эффект от применения сдельной оплаты труда в сравнении с повременной проявляется, если:

- а) производство организовано на базе конвейерной сборки;
- б) присутствует низкая вероятность простоя по вине администрации;
- в) определение количественного результата труда требует больших затрат и не целесообразно, или вообще невозможно;
- г) работник обладает высокой потребностью в стабильности своего положения.

22. Сдельная оплата труда:

- а) как правило, является переменной частью оплаты труда;
- б) является синонимом постоянной части оплаты труда;
- в) включает в себя нерегулярные выплаты, такие как надбавки за сверхурочную работу или работу в выходные и праздничные дни;
- г) может являться как повременной, так и переменной частью оплаты труда.

23. Повременная оплата труда:

- а) является синонимом сдельной оплаты;
- б) является синонимом постоянной части оплаты труда;
- в) может являться как сдельной, так и переменной частью оплаты труда, но никогда – постоянной;
- г) может являться как постоянной, так и переменной частью оплаты труда.

24. Отличительными особенностями системы грейдов, относительно стандартной тарифной сетки является то, что в первой (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- а) имеется пересечение диапазонов ставок между грейдами;
- б) отсутствуют пересечения диапазонов ставок между грейдами;
- в) ставки оплаты труда между грейдами дифференцируются по иерархии должностей(начальник - подчиненный);

г) используется широкий спектр показателей, на которых базируется формирование грейдов.

25. Отличительными особенностями стандартной системы тарифных ставок, относительно системы грейдов является то, что в первой (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- а) имеется пересечение диапазонов ставок между грейдами;
- б) отсутствуют пересечения диапазонов ставок между грейдами;
- в) тарифные ставки дифференцируются по иерархии ценности работ для организации;
- г) базой для определения уровня зарплаты в рамках ставки является размер оплаты по первому разряду.

26. Грейд – это:

- а) диапазон, в котором может колебаться размер премии в процентах от базового оклада;
- б) должность, которая выделена в отдельную категорию от других должностей, благодаря своей специфичности;
- в) статус сотрудника с точки зрения того, на каком уровне иерархии управления он находится в организации (линейный сотрудник, функциональный или топ-менеджер ипр.);
- г) совокупность должностей, представляющих для организации примерно равную ценность.

27. Грейдирование – это процесс, для которого характерно:

- а) определение различий в оплате труда между отдельными должностями исходя из применения к базовой ставке соответствующих меж разрядных коэффициентов;
- б) наличие дифференциации оплаты труда исходя из ценности рабочих мест для организации;
- в) наличие дифференциации в оплате труда целью которой в том числе является недопущение пересечения ставок заработной платы в рамках смежных грейдов;
- г) определение различий в должностях сотрудников по требованиям к квалификации и сотрудников.

28. Межразрядный коэффициент – это:

- а) диапазон, в котором может колебаться размер оплаты труда в рамках одного грейда;
- б) диапазон, в котором может колебаться размер оплаты труда в рамках одной должности по тарифной сетке;

в) показатель имеющий непосредственное отношение к расчету уровня премирования сотрудников при использовании сдельных систем оплаты труда;

г) коэффициент, определяющий различия в уровне оплаты смежных позиций тарифной сетки.

29. Тарифный коэффициент – это:

а) диапазон, который характеризует соотношение между максимальной и минимальной ставками оплаты труда в тарифной сетке;

б) коэффициент, определяющий соотношение в уровне оплаты труда между текущим и первым разрядом тарифной сетки;

в) коэффициент, характеризующий соотношение в оплате труда смежных грейдов;

г) коэффициент, характеризующий соотношение в оплате труда смежных тарифных ставок.

30. Определите верную последовательность процесса грейдирования начиная с первичных этапов и заканчивая завершающими (исходя из имеющихся в задании):

а) Определение относительной ценности рабочего места (должности)

б) Ранжирование позиций – грейдов

в) Определение факторов, т.е. переменных (характеристик) процессов, влияющих на результативность работы

г) Описание факторов (формирование рейтингов выраженности фактора – классов).

д) Определение вилок (диапазонов) заработной платы.

31. Что не является требованием к определению диапазона оплаты труда в рамках грейда:

а) вилки ставок оплаты труда должны учитывать только дифференциацию окладов, ноне включать в себя совокупность доплат и надбавок;

б) диапазоны оплаты труда в смежных грейдах должны пересекаться;

в) оплата труда в рамках грейда привязывается к рыночным ставкам оплаты труда;

г) вилка ставок заработной платы устанавливается для грейда в целом, а не для отдельной должности.

32. Фонд формирования переменной части оплаты труда предприятия достаточно скуден, присутствует достаточно высокая

степень неопределенности на рынке (стагнирующие кризисные явления), оценить качество произведенных работниками услуг можно в течении месяца. В этой ситуации, при прочих равных условиях наиболее рациональным будет распределение переменной части оплаты труда в виде:

- а) ежемесячных премий за достигнутые результаты;
- б) годового бонуса по результатам работы предприятия подразделения) или сотрудника;
- в) квартального бонуса за достигнутые результаты;
- г) перевод работников на повременную систему оплаты, что позволит значительно увеличить уровень оплаты труда.

33. Вам поручено выбрать систему оплаты труда для водителей спецтранса, осуществляющих уборку проезжей части и тротуаров, с целью повышения качества уборки улиц. Какой из предложенных вариантов оплаты можно считать наиболее правильным (законодательные ограничения не учитывать, наблюдать процесс работы невозможно, оплата труда в альтернативных местах работы фиксирована на уровне 20000 руб.):

- а) Тарифная ставка – 25000 руб. в мес. и штраф за наличие нареканий на качество работы до 3000 руб./месс.;
- б) Тарифная ставка – 10000 руб. в мес. и премия при отсутствии нареканий на качество работы 15000 руб./месс.;
- в) Тарифная ставка – 18000 руб. в мес. и премия при отсутствии нареканий на качество работы 7000 руб./месс.;
- г) Тарифная ставка – 30000 руб. в мес. и штраф за наличие нареканий на качество работы до 18000 руб./месс.;
- д) Ввести сдельную оплату труда.

34. Вам необходимо простимулировать активность бригады по строительству коттеджей со средним стажем работы на вашем предприятии 4 года. Работа членов бригады взаимозависима. До этого все и бесперебойно получали оклад – 25000 руб./мес. Директором выделен премиальный фонд в размере 3 тыс. руб./мес. на каждого работника. Какой механизм стимулирования целесообразно выбрать из предложенных вариантов при прочих равных условиях:

- а) выплачивать ежемесячные премии по 3000 руб., каждому члену бригады при достижении плановых темпов строительства;
- б) платить ежемесячно по 10 тыс. руб. каждому члену бригады и премию 18000руб./мес. если выполнены плановые показатели;

в) платить ежемесячно по 10 тыс. руб. каждому члену бригады и бонус 108000 руб. на человека за каждые полгода если выполнены плановые показатели;

г) продолжать выплачивать оклад по 25000 руб. /мес. и раз в полгода выплачивать каждому члену бригады, выполняющей плановые показатели бонус в размере 18000 руб. на человека.

35. Для работников, обслуживающих производственное оборудование нецелесообразно применять:

а) косвенно-сдельную оплату труда;

б) смешанную оплату труда;

в) прямую сдельную оплату труда;

г) повременно-премиальную оплату труда.

36. Аккордная система оплаты труда обычно применяется в тех случаях, если:

а) требуется простимулировать труд обслуживающего персонала;

б) четкое нормирование объемов труда в рамках комплексного задания затруднено;

в) предприятием получен срочный заказ;

г) нужно ввести элементы сдельной оплаты в рамках повременной системы оплаты труда.

37. Сдельно-прогрессивная система оплаты труда обычно применяется в тех случаях, если:

а) требуется простимулировать труд обслуживающего персонала;

б) четкое нормирование объемов труда затруднено;

в) предприятием получен срочный заказ;

г) нужно ввести элементы сдельной оплаты в рамках повременной системы оплаты труда.

38. Косвенно-сдельная система оплаты труда обычно применяется в тех случаях, если:

а) требуется простимулировать труд обслуживающего персонала;

б) четкое нормирование объемов труда затруднено;

в) предприятием получен срочный заказ;

г) нужно ввести элементы сдельной оплаты в рамках повременной системы оплаты труда.

39. Что не относится к условиям применения сдельных систем оплаты труда:

а) низкая вероятность простоя по вине администрации;

б) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;

в) высокий уровень транзакционных издержек количественного и качественного контроля;

г) возможность увеличить объём выполняемой работы не в ущерб качеству.

40. Функцией бонусных выплат, как правило, не является:

а) вознаграждение за особые заслуги работника перед организацией;

б) оценка качества работы сотрудников, проявляющегося спустя определенный период времени после производства товаров (услуг);

в) концентрация средств для увеличения размера выплаты сотрудникам в целях преодоления порога реакции на изменение оплаты труда;

г) поощрение работника за достигнутые результаты.

41. Что из перечисленного противоречит стандартным принципам формирования переменной части оплаты труда:

а) выплата вознаграждений при соблюдении заранее договоренных условий не может быть задержана в целях выяснения уровня качества оказанной услуги, которое проявляется только в длительном периоде;

б) необходимо стремиться к полному отказу от постоянной части оплаты труда и заменять ее на переменную;

в) размер переменной части оплаты труда должен быть непосредственно связанным с результатами труда;

г) размеры переменных выплат (премий, бонусов) должны быть существенными для работника, т.е. выше порога его реакции на изменение уровня оплаты труда.

42. Что из перечисленного противоречит стандартным принципам формирования переменной части оплаты труда:

а) не распылять фонд переменной части для сохранения его мотивирующего эффекта;

б) изменение системы оплаты труда должно быть постепенным и с лагом времени, необходимым для изменения поведения работника;

в) плановые задания и результаты должны систематически контролироваться;

г) для определения размера переменной части оплаты труда желательно использовать достаточно широкий спектр показателей оценки, всесторонне характеризующих результаты труда работника.

43. Ограничением на использование рыночного механизма определения тарифных ставок и окладов в организации не является:

- а) дефицит кадров на рынке труда;
- б) специфичность труда сотрудников;
- в) снижение спроса на рынке товаров и снижение объемов продаж;
- г) наличие барьеров в получении информации о рыночных ставках заработной платы.

44. Определите более точную характеристику системы социальных гарантий:

- а) она полностью определяется государственными органами власти (пенсии, оплата больничных и пр.);
- б) она в большей мере определяется руководством организаций, а не государством;
- в) ее целесообразно рассматривать составным элементом в системы нематериального стимулирования труда, так как именно в ее рамках регулируются вопросы стабильности и социального положения работника;
- г) ее целесообразно рассматривать как отдельный элемент стимулирования, имеющий как материальную, так и нематериальную составляющую.

45. Недостатком использования функционального подхода к построению организации в отличие от процессного является:

- а) размывание зон ответственности за отдельные стадии производства;
- б) высокий уровень непроизводительных затрат;
- в) двойное подчинение, рост неопределенности;
- г) высокие требования к компетентности персонала.

46. Недостатком использования процессного подхода к построению организации в отличие от функционального является (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- а) размывание зон ответственности за отдельные стадии производства;
- б) высокий уровень непроизводительных затрат;
- в) двойное подчинение, рост неопределенности;
- г) рутинизация деятельности;
- д) загруженность топ-менеджмента оперативными вопросами.

47. Процессный подход к структурированию организации характерен для следующих типов организационных структур (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- а) линейная;
- б) матричная;
- в) функциональная;
- г) линейно-функциональная;
- д) дивизиональная.

48. Функциональный подход к структурированию организации характерен для следующих типов организационных структур (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- а) линейная;
- б) матричная;
- в) функциональная;
- г) дивизиональная.

49. Наиболее приспособлена к деятельности по осуществлению проектных заданий следующая организационная структура:

- а) матричная;
- б) дивизиональная;
- в) линейная;
- г) функциональная.

50. Наиболее приспособлена к деятельности по осуществлению простых, постоянно повторяющихся процессов следующая организационная структура:

- а) матричная;
- б) дивизиональная;
- в) линейная;
- г) функциональная.

51. Характерной особенностью структуры личных издержек руководителя дивизиона относительно руководителя функционального подразделения является:

- а) снижение издержек ответственности в связи не ограниченными возможностями оценки его труда;
- б) снижение издержек достижения результата в связи с отсутствием постоянного контроля;
- в) увеличение издержек контроля, за счет большей формализации плановых заданий;
- г) снижение издержек самооценки за счет большей свободы оперативного управления.

52. Наличие значительного лага времени между принятием решения и получением результатов характерен для следующего типа уровня управления:

- а) стратегический;
- б) тактический;
- в) оперативный;
- г) низший.

53. С позиций оптимизации труда руководителя при усложнении решаемых его подразделением задач и неизменности других факторов масштаб управляемости у него должен:

- а) либо снижаться, либо расти, однозначно сказать невозможно, так как не этот фактор оказывает влияние на эффективность труда руководителя;
- б) расти;
- в) сначала снижаться, потом возрасти;
- г) снижаться.

54. При росте масштаба управляемости и неизменности прочих условий личные издержки руководителя меняются следующим образом:

- а) издержки достижения результата снижаются, издержки неопределенности возрастают;
- б) издержки достижения результата растут, издержки неопределенности снижаются;
- в) издержки достижения результата и издержки неопределенности снижаются;
- г) издержки достижения результата и издержки неопределенности возрастают.

55. Жесткий регламент нередко снижает мотивацию к труду, проявление инициативы и пр. Отметьте случаи, когда, несмотря на эти негативные моменты, требуется регламентировать трудовую деятельность (дайте не менее двух правильных ответов):

- а) мало число участников взаимодействия;
- б) в процессе обучения и приобретения трудовых навыков;
- в) сложность трудового процесса;
- г) работники хорошо знают друг друга и работают совместно длительный период времени.

56. Что из перечисленного нельзя считать требованием к регламентации сложной творческой задачи, решаемой коллективом разработчиков:

- а) данная деятельность должна быть регламентирована;
- б) технологическая последовательность регламентируемых заданий;

в) наличие вариативной части регламента, предполагающей свободу выбора метода решения некоторых проблем отдельными разработчиками;

г) нецелесообразность наличия концептуальной части регламента, что позволит более гибко подходить к решению общих проблем.

57. Если предмет оценки персонала – его трудовой вклад, то в отличие от оценки потенциала, ее целью прежде всего является:

а) планирование мероприятий по повышению квалификации работника;

б) разработка или применение системы стимулирования труда работника в рамках его рабочего места;

в) перемещение работника на новое рабочее место и изменение функций, выполняемых работником;

г) определение необходимости найма или увольнения работника, подвергающегося оценки.

58. Выберите наиболее точный ответ. Аттестация является способом оценки персонала, при котором предмет оценки представляет собой:

а) оценку потенциала и результативности работника;

б) оценку потенциала работника;

в) оценку результативности работника;

г) оценку уровня профессиональной подготовки работника.

59. Выберите единственно правильный ответ. Наиболее верно считать возможными целями разработки системы показателей оценки персонала следующие:

а) уровень достижения поставленных перед работником целей и задач, точность следования технологическим нормам;

б) уровень достижения поставленных задач и уровень квалификации работника;

в) уровень достижений, профессиональной квалификации и целевых установок работника;

г) уровень достижений, квалификации, целевых установок и личных качеств работника.

60. Общим требованием к системе показателей оценки персонала не зависимо от ее целей не является:

а) всесторонность показателей оценки;

б) соответствие целям оценки;

в) прозрачность и объективность показателя для руководителя;

г) прозрачность и объективность показателя для работника.

61. Общим требованием к системе показателей оценки персонала не зависимо от ее целей не является:

- а) всесторонность показателей оценки;
- б) соответствие целям оценки;
- в) прозрачность и объективность показателя для руководителя;
- г) прозрачность и объективность показателя для работника.

62. Система сбалансированных показателей учитывает четыре их группы. Правильное их перечисление будет следующим:

- а) покупатели, продавцы, поставщики, персонал;
- б) финансы, человеческий капитал, физический капитал, земельные ресурсы;
- в) финансы, рынок, внутренние процессы, процессы развития персонала;
- г) рынок, государство, международная торговля, внутренние процессы.

63. Режим рабочего времени, при котором определяется возможный временной интервал начала и окончания работы и времени обязательного присутствия на работе называют:

- а) ненормированным рабочим днем;
- б) свободным графиком работы;
- в) гибким графиком работы;
- г) рабочий день, разделенный на части.

64. Режим рабочего времени, при котором время начала и конца работы не нормируются, называется:

- а) ненормированным рабочим днем;
- б) свободным графиком работы;
- в) гибким графиком работы;
- г) рабочий день, разделенный на части.

65. Исходя из положений трудового кодекса РФ, режим рабочего времени, при котором работник может периодически привлекаться к работе за пределами нормальной продолжительности рабочего времени называется:

- а) ненормированным рабочим днем;
- б) свободным графиком работы;
- в) гибким графиком работы;
- г) рабочий день, разделенный на части.

66. Какой из перечисленных ниже видов занятости, при соответствующем увеличении вознаграждения и прочих равных

условиях, в наибольшей степени способствует снижению лояльности к работодателю:

- а) ненормированный рабочий день;
- б) расширение зон ответственности;
- в) совмещение должностей;
- г) внешнее совмещение.

67. Какой из перечисленных ниже видов занятости, может предусматривать работу в другой должности и в иное, чем время основной работы, время:

- а) ненормированный рабочий день;
- б) расширение зон ответственности;
- в) совмещение должностей;
- г) совместительство.

68. Опасность физической, информационной и эмоциональной перегрузки в большей степени возникает в случае использования такого режима труда как:

- а) ненормированный рабочий день;
- б) сменная работа;
- в) совмещение должностей;
- г) гибкий (скользящий) график работы. 2

69. По К. Левину, именно этот стиль управления требует наибольшего участия и настойчивости руководителя в процессе управления:

- а) жесткий автократический;
- б) демократический;
- в) либеральный;
- г) демократический и либеральный; д) либеральный и жесткий автократический.

70. В наибольшей степени личная инициатива работника может проявляться при наличии следующего стиля управления:

- а) автократического;
- б) демократического;
- в) либерального;
- г) автократического и демократического.

71. Что не является обязательным условием эффективной системы обеспечения общественного признания:

- а) занесение отметки о поощрении в трудовую книжку или иной документ, отражающий карьеру работника и профессиональный стаж;

б) вид общественного признания должен быть значимым для самого работника;

в) поощрение работника должно происходить публично;

г) взыскания должны происходить как правило «с глазу на глаз» и в исключительных случаях.

72. Что не является обязательным условием эффективной системы обеспечения общественного признания:

а) форма общественного признания должна быть ценной для подчиненного;

б) работники не должны сомневаться в справедливости общественного признания своих коллег;

в) критерии оценки и порядок вынесения решения о поощрении должны быть понятными и прозрачными для персонала;

г) любые взыскания должны происходить прилюдно.

73. Для какой конфигурации индивидуальной карьеры характерно нежелание работника двигаться выше по карьерной лестнице, после достижения некоторого заданного целевого уровня, даже при наличии подобных возможностей:

а) целевая карьера;

б) монотонная карьера;

в) спиральная карьера;

г) мимолетная карьера.

74. Для каких конфигураций индивидуальной карьеры характерны частые перемены мест работы с низким и быстро затухающим интересом к сути занятости:

а) целевая карьера;

б) монотонная карьера;

в) спиральная карьера;

г) мимолетная карьера.

75. Найдите правильное перечисление групп компетенций, уровень развития которых необходимо учитывать при оценке способности работника выполнять вверенные ему функции и задачи:

а) общие, общепрофессиональные, специальные, коммуникационные, поведенческие;

б) только общие, общепрофессиональные и специальные;

в) только общепрофессиональные, специальные и коммуникационные;

г) только общепрофессиональные и специальные.

76. При необходимости обучить работника исполнению несложных, наглядных операций наиболее целесообразно использовать такую форму обучения как:

- а) ученичество;
- б) наставничество;
- в) инструктаж;
- г) стажировка.

77. Такая форма обучения применяется при необходимости передачи работнику опыта сложной, многогранной и специфической деятельности на основе доверительной и длительной совместной деятельности обучающего и обучаемого:

- а) ученичество;
- б) наставничество;
- в) инструктаж;
- г) стажировка.

78. Что из перечисленного нельзя отнести к принципам построения эффективной системы делегирования полномочий и ответственности (отметьте не менее двух вариантов ответов):

- а) делегирование должно происходить на основе соблюдения интересов организации, а не работника;
- б) полномочия без ответственности передаваться не должны;
- в) необходимо стремиться, чтобы границы делегируемых полномочий были четко определены;
- г) результаты работы в рамках делегированных полномочий не должны контролироваться руководством.

79. Что из перечисленного нельзя отнести к принципам построения эффективной системы делегирования полномочий и ответственности (отметьте не менее двух вариантов ответов):

- а) полномочия распределяются на основе компромисса интересов организации и работника;
- б) пределы ответственности работника определяются поставленными ему задачами и назначаются руководством;
- в) делегируемые полномочия должны соответствовать уровню компетенции работника;
- г) руководитель ответственен за руководство всеми нижестоящими подчиненными (непосредственными и опосредованными).

80. Исходя из построения эффективной системы мотивации труда, ответственность руководителя за результаты труда подчиненных

должна возникать в следующих случаях (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- а) работник не справился с заданием, ввиду отсутствия необходимых навыков;
- б) фирма оштрафована за нарушение пожарной безопасности, так как ответственный за ее соблюдение работник не ознакомился с новыми требованиями законодательства, не смотря на то, что это часть его должностных обязанностей;
- в) сотрудник не выполнил план продаж, так как отсутствовала система координации действий между ним и менеджером склада готовой продукции;
- г) техническому работнику было поручено разработать базу данных по конкурентам, через месяц он представил свой вариант, но высшее руководство посчитало, что работник отнесся к заданию халатно, так как некоторые показатели деятельности конкурентов не были отражены в базе данных.

81. Понятия «задача» и «полномочие» в системе делегирования полномочий и ответственности соотносятся следующим образом:

- а) это синонимы;
- б) задача определяет цель деятельности, а полномочия – жестко согласованную с руководством методику ее исполнения;
- в) задача олицетворяет ответственность работника за нестрогое следование данным ему полномочиям;
- г) задача определяет цель деятельности, а полномочия – возможные ресурсы и методы достижения.

82. Какие из перечисленных групп полномочий являются непередаваемыми или только частично передаваемыми (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- а) постановка задачи;
- б) разработка методики;
- в) согласование (координация) действий;
- г) выполнение работы, заданий;
- д) подготовка отчетности;
- е) контроль и мониторинг.

83. По ТК РФ после заключения регионального соглашения о минимальной заработной плате любой работодатель региона (кроме учреждений, финансируемых из федерального бюджета):

- а) однозначно обязан придерживаться уровня минимальной оплаты труда, оговоренного в региональном соглашении;

б) вправе выбрать по своему усмотрению либо регионально, либо федерально утвержденный минимальный размер оплаты труда своего персонала;

в) может представить мотивированный отказ от исполнения регионального соглашения о минимальном размере оплаты труда в 30-ти-дневный срок после его опубликования;

г) может никак не реагировать на заключение регионального соглашения о минимальном размере оплаты труда, если ни в какой форме не выразил своего согласия или несогласия с заключенным соглашением и не принимал участия в его подписании, при этом он обязан обеспечить оплату труда своих работников на уровне не ниже федерально утвержденного.

84. Заполните пустое поле соответствующим значением. В соответствии с ТК РФ доля заработной платы, выплачиваемой в не денежной форме, не может превышать ____% от начисленной месячной заработной платы:

а) 10;

б) 20;

в) 30;

г) 50.

85. Заполните пустое поле соответствующим значением. Размер МРОТ на федеральном уровне на сегодняшний день составляет ____ руб.

86. Заполните пустое поле соответствующим значением. Размер МРОТ, исходя из регионального соглашения в Санкт-Петербурге, на сегодняшний день составляет ____ руб.

87. Заполните пустое поле соответствующим значением. Размер МРОТ, исходя из регионального соглашения в Ленинградской области, на сегодняшний день составляет ____ руб.

88. Законодательно запрещена выплата части заработной платы в следующих формах (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

а) в иностранной валюте;

б) продуктами питания;

в) продукцией, выпускаемой предприятием;

г) алкогольной продукцией;

д) предметами, в отношении которых установлены запреты или ограничения на их свободный оборот.

89. Работник, получающий сдельную оплату труда, не работал в праздничный день, в соответствии с ТК РФ работодатель:

- а) обязан оплатить работнику его средний заработок за трудовой день;
- б) обязан выплатить ему за этот день дополнительное вознаграждение;
- в) не обязан выплачивать работнику заработную плату за этот день, так как его труд оплачивается по сдельной системе, а не в виде оклада;
- г) не обязан выплачивать работнику заработную плату за этот день так как работник ничего не произвел.

90. Работник, получающий должностной оклад, не работал в праздничные дни января, в соответствии с ТК РФ работодатель:

- а) обязан сохранить размер оклада работника за январь неизменным;
- б) обязан выплатить работнику часть оклада за вычетом сумм за неотработанное рабочее время;
- в) имеет право, но не обязан выплатить работнику оклад в полном объеме;
- г) обязан выплатить оклад в полном размере, если работодатель – учреждение финансируемое из бюджетов любого уровня и не обязан этого делать если работодатель – коммерческая организация.

91. Работник подает работодателю письменное заявление о желании заменить ежегодный оплачиваемый отпуск денежной компенсацией. Исходя из норм ТК РФ, работодатель:

- а) может предоставить денежную компенсацию работнику за весь период ежегодного оплачиваемого отпуска;
- б) может компенсировать деньгами только период отпуска, превышающий 28 календарных дней;
- в) обязан предоставить работнику отпуск в полном объеме, компенсировать отпуск денежными выплатами запрещено;
- г) может компенсировать деньгами только период отпуска, превышающий 14 календарных дней.

92. Время простоя по вине работодателя оплачивается в размере:

- а) среднего заработка работника исходя из фактического времени простоя;
- б) не менее половины средней заработной платы работника;
- в) не менее трех четвертей средней заработной платы работника;

г) не менее двух третей средней заработной платы работника.

93. При невыполнении норм труда, неисполнении трудовых (должностных) обязанностей по вине работодателя труд оплачивается в размере:

а) не ниже средней заработной платы работника, рассчитанной пропорционально фактически отработанному времени;

б) не менее половины средней заработной платы работника, рассчитанной пропорционально фактически отработанному времени;

в) не менее трех четвертей средней заработной платы работника, рассчитанной пропорционально фактически отработанному времени;

г) не менее двух третей средней заработной платы работника, рассчитанной пропорционально фактически отработанному времени.

94. Оклад работника в расчете на один рабочий день составляет 600 руб. Работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась сверх месячной нормы рабочего времени, график работы персонала работу в выходные дни не предусматривал. В данном случае исходя из положений ТК РФ, работнику будет выплачено следующее вознаграждение за отработанный выходной:

а) 600 руб. сверх оклада;

б) 1200 руб. сверх оклада;

в) 1800 руб. сверх оклада;

г) 900 руб. сверх оклада.

95. Оклад работника в расчете на один рабочий день составляет 600 руб. Работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, график работы персонала работу в выходные дни не предусматривал. В данном случае исходя из положений ТК РФ, работнику будет выплачено следующее вознаграждение за отработанный выходной:

а) 600 руб. сверх оклада;

б) 1200 руб. сверх оклада;

в) 300 руб. сверх оклада;

г) 0 руб. сверх оклада.

96. В соответствии с ТК РФ, при выполнении работником с повременной оплатой труда работ различной квалификации его труд оплачивается по работе более высокой квалификации:

- а) по работе более высокой квалификации;
- б) по работе более низкой квалификации;
- в) по средним почасовым (посуточным) тарифам;
- г) исходя из соотношения фактического времени труда на работах разной квалификации.

97. Системы и размеры премиальных выплат (бонусов) и порядок их начисления:

- а) достаточно четко регламентируются в трудовом кодексе;
- б) устанавливаются организациями самостоятельно и в большинстве случаев законодательно не регламентируются;
- в) детально прописываются профильными министерствами и ведомствами;
- г) обязательно должны регламентироваться коллективными договорами рабочих коллективов и работодателей.

98. Нормальная продолжительность рабочего времени:

- а) не может превышать 48 часов в неделю;
- б) составляет 36 часов в неделю;
- в) составляет 40 часов в неделю;
- г) не может превышать 40 часов в неделю;
- д) составляет 48 часов в неделю.

99. Согласно ТК РФ продолжительность ежедневной работы (смены) для обычных категорий работников:

- а) составляет 8 часов;
- б) составляет 10 часов;
- в) составляет не более 10 часов;
- г) составляет не более 8 часов;
- д) непосредственно не регламентируется.

100. Продолжительность рабочего времени при работе по совместительству:

- а) не должна превышать четырех часов в день;
- б) не должна превышать шести часов в день;
- в) не должна превышать восьми часов в день;
- г) не регламентируется в трудовом кодексе.

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6). Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи. Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	Отлично
84-70	Хорошо
69-50	Удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

2.2 Компетентностно-ориентированные задачи

Задача 1

Российскую корпоративную культуру в большинстве компаний формирует внутренний институт. В «ВымпелКом» около 20% сотрудников работают с момента его создания, то есть уже 13 лет. Основы корпоративной культуры компании закладывали ее основатели. Если говорить об общепринятых элементах, то они заимствованы с западных образцов: регламентированные льготы, добровольное медицинское страхование, служебная сотовая связь, заказы обедов, кассы турагентств и театров в холле корпоративного здания. В конце каждого года есть традиция награждать лучшего сотрудника – выбрать «бриллиантового пчеловода»

В офисе есть стена, которая вся исписана фамилиями «лауреатов».

Финансы, по мнению руководства, являются основным мотиватором для сотрудников низшего звена. Получая больше одной-двух тысяч долларов в месяц, человек начинает всерьез интересоваться спектром собственных возможностей, соотносить их с внутренней потребностью реализации и перспективой профессионального роста на той или иной должности. Интерес к деньгам резко падает, когда их хватает.

Одно из исследований в компании нацелено на уровень удовлетворенности и заинтересованности сотрудников: как они оценивают руководство компании, политику, инновационность, бизнес-процессы. Опрос проводит сторонняя шведская фирма Research International, и вся информация поступает только на их сервер. Ответы формируются не по людям, а по департаментам имена отделяются от ответов. По результатам исследований оказалось, что большинство сотрудников в регионах мотивируются заработной платой, а в секторе начальников отделов – карьерой и развитием. Желающие могут по договору с компанией получить образование MBA и

диплом международного образца. Технологии подбора, обучения и удержания персонала различаются в зависимости от позиции. Вице-президента по маркетингу, который входит в состав членов правления, искали через агентства полтора года, и нашли только в США, в компании Kodak. На таких должностях проблем с удержанием, естественно, нет.

В call-центры, которые состоят из тысяч людей по всей России, производится массовый рекрутмент с помощью SMS-рассылки собственным абонентам. В основном это студенты и выпускники вузов. Чтобы избежать текучки кадров, в компании подняли входные требования и заработную плату. В начале работы сотрудники центра оцениваются по тестовой шкале каждые полгода, прибавляя в заработной плате по 10%.

Основные факторы удержания персонала – высокая внутренняя ротация, карьерный рост и корпоративный климат. Главное – не строить отношения с подчиненными по методу кнута и пряника. Люди должны чувствовать себя одной командой. Для этого и нужен хороший менеджер по персоналу. Именно он определяет климат в своей группе.

Фрагмент интервью:

– Не боитесь субъективного фактора? Некоторые руководители могут под горячую руку уволить подчиненного за пятиминутное опоздание.

– Ничего страшного в субъективности нет. Это нормальный человеческий фактор. В системе оценки персонала у нас есть четко выстроенная политика, «книги целей», но около 20% всегда будут субъективными. Корпоративные лимиты отношений между работниками компании определяют лишь самые общие рамки. Нельзя написать политику процедуры на каждое телодвижение. Гибкость руководителей, их подход к сотрудникам отдела невозможно измерить в масштабах огромной корпорации. Один начальник умеет договориться со своим вечно опаздывающим сотрудником, другому придется искать ему замену, третий & найдет какой-то другой выход. Я, например, абсолютно лояльно отношусь к опозданиям, но сотрудники моего отдела прекрасно знают, что, если им нужно о чем-то со мной проконсультироваться или подписать какие-то документы, это лучше делать до девяти утра – потом не будет времени. Постепенно все стали приходиться к половине девятого.

Иногда оценку менеджера действительно трудно объяснить. Он вдруг начинает цепляться к каким-то мелочам. Но даже в таких ситуациях, с моей точки зрения, интуиции хорошего менеджера по персоналу можно довериться. Интуиция – это не каприз, а хорошо подготовленное внутреннее мнение, которое срабатывает быстрее, чем логическое заключение на основе ряда фактов. Если «эйчар» не способен сформулировать действительную причину, по которой он не принял этого человека, – значит, он почувствовал, что не сможет работать с ним в команде. Я ни в коем случае не пропагандирую такой принцип подбора персонала. Есть ряд обязательных правил, должностная инструкция, а вышеописанный способ может помогать лишь по остаточному принципу. Хотелось лишь подчеркнуть, что интуиция

для «эйчара» значит очень многое. Но, повторяюсь, для хорошего «эйчара». При выборе менеджеров существует своя оценка.

– Вы могли бы описать правила подбора персонала?

– Основной критерий – соответствие тщательно подготовленному профайлу по конкретной должности, который состоит из профессиональных, поведенческих качеств и степени соответствия системы ценностей данного кандидата ценностям компании. Это как раз то, о чем мы говорили: большинство современных компаний не занимается подготовкой профайла. Чем точнее мы сформулируем, что требуется, тем выше возможность попадания. Совет по практике собеседования – никогда не стоит просить претендента рассказывать заранее заготовленные красивые истории из его жизни. Наоборот, следует дать ему интересную рабочую ситуацию и попросить быстро дать ей оценку. Таким образом, легко определить тип характера и стиль управления руководителя – авторитарный или демократичный. Тип логического мышления – структурный или сбивчивый – определяется, например, методом внезапной смены темы разговора: вернется он к заданной теме вопроса или нет. Этот же способ хорошо работает для определения степени подверженности чьему-то влиянию, для оценки степени управляемости или самостоятельности можно проверить, пользуется ли человек подсказками, например при поиске нужного термина. Таких психологических техник существует достаточно много, но психология решает не все. Я знаю много случаев, когда кандидат проходил все тесты на «отлично», но, устроившись на работу, по каким-то необъяснимым причинам не мог руководить коллективом.

Вопросы:

1. Дайте оценку элементам системы управления персоналом, оцените ее преимущества и недостатки.

2. Согласны ли вы с мнением, что «ничего страшного в субъективности нет»? Обоснуйте свой ответ.

Российскую корпоративную культуру в большинстве компаний формирует внутренний институт. В «ВымпелКом» около 20% сотрудников работают с момента его создания, то есть уже 13 лет. Основы корпоративной культуры компании закладывали ее основатели. Если говорить об общепринятых элементах, то они заимствованы с западных образцов: регламентированные льготы, добровольное медицинское страхование, служебная сотовая связь, заказы обедов, кассы турагентств и театров в холле корпоративного здания. В конце каждого года есть традиция награждать лучшего сотрудника – выбирать «бриллиантового пчеловода»

В офисе есть стена, которая вся исписана фамилиями «лауреатов».

Финансы, по мнению руководства, являются основным мотиватором для сотрудников низшего звена. Получая больше одной-двух тысяч долларов в месяц, человек начинает всерьез интересоваться спектром собственных возможностей, соотносить их с внутренней потребностью реализации и

перспективой профессионального роста на той или иной должности. Интерес к деньгам резко падает, когда их хватает.

Одно из исследований в компании нацелено на уровень удовлетворенности и заинтересованности сотрудников: как они оценивают руководство компании, политику, инновационность, бизнес-процессы. Опрос проводит сторонняя шведская фирма Research International, и вся информация поступает только на их сервер. Ответы формируются не по людям, а по департаментам имена отделяются от ответов. По результатам исследований оказалось, что большинство сотрудников в регионах мотивируются заработной платой, а в секторе начальников отделов – карьерой и развитием. Желающие могут по договору с компанией получить образование MBA и диплом международного образца. Технологии подбора, обучения и удержания персонала различаются в зависимости от позиции. Вице-президента по маркетингу, который входит в состав членов правления, искали через агентства полтора года, и нашли только в США, в компании Kodak. На таких должностях проблем с удержанием, естественно, нет.

В call-центры, которые состоят из тысяч людей по всей России, производится массовый рекрутмент с помощью SMS-рассылки собственным абонентам. В основном это студенты и выпускники вузов. Чтобы избежать текучки кадров, в компании подняли входные требования и заработную плату. В начале работы сотрудники центра оцениваются по тестовой шкале каждые полгода, прибавляя в заработной плате по 10%.

Основные факторы удержания персонала – высокая внутренняя ротация, карьерный рост и корпоративный климат. Главное – не строить отношения с подчиненными по методу кнута и пряника. Люди должны чувствовать себя одной командой. Для этого и нужен хороший менеджер по персоналу. Именно он определяет климат в своей группе.

Фрагмент интервью:

– Не боитесь субъективного фактора? Некоторые руководители могут под горячую руку уволить подчиненного за пятиминутное опоздание.

– Ничего страшного в субъективности нет. Это нормальный человеческий фактор. В системе оценки персонала у нас есть четко выстроенная политика, «книги целей», но около 20% всегда будут субъективными. Корпоративные лимиты отношений между работниками компании определяют лишь самые общие рамки. Нельзя написать политику процедуры на каждое телодвижение. Гибкость руководителей, их подход к сотрудникам отдела невозможно измерить в масштабах огромной корпорации. Один начальник умеет договориться со своим вечно опаздывающим сотрудником, другому придется искать ему замену, третий найдет какой-то другой выход. Я, например, абсолютно лояльно отношусь к опозданиям, но сотрудники моего отдела прекрасно знают, что, если им нужно о чем-то со мной проконсультироваться или подписать какие-то документы, это лучше делать до девяти утра – потом не будет времени. Постепенно все стали приходить к половине девятого.

Иногда оценку менеджера действительно трудно объяснить. Он вдруг начинает цепляться к каким-то мелочам. Но даже в таких ситуациях, с моей точки зрения, интуиции хорошего менеджера по персоналу можно довериться. Интуиция – это не каприз, а хорошо подготовленное внутреннее мнение, которое срабатывает быстрее, чем логическое заключение на основе ряда фактов. Если «эйчар» не способен сформулировать действительную причину, по которой он не принял этого человека, – значит, он почувствовал, что не сможет работать с ним в команде. Я ни в коем случае не пропагандирую такой принцип подбора персонала. Есть ряд обязательных правил, должностная инструкция, а вышеописанный способ может помогать лишь по остаточному принципу. Хотелось лишь подчеркнуть, что интуиция для «эйчара» значит очень многое. Но, повторяюсь, для хорошего «эйчара». При выборе менеджеров существует своя оценка.

– Вы могли бы описать правила подбора персонала?

– Основной критерий – соответствие тщательно подготовленному профайлу по конкретной должности, который состоит из профессиональных, поведенческих качеств и степени соответствия системы ценностей данного кандидата ценностям компании. Это как раз то, о чем мы говорили: большинство современных компаний не занимается подготовкой профайла. Чем точнее мы сформулируем, что требуется, тем выше возможность попадания. Совет по практике собеседования – никогда не стоит просить претендента рассказывать заранее заготовленные красивые истории из его жизни. Наоборот, следует дать ему интересную рабочую ситуацию и попросить быстро дать ей оценку. Таким образом, легко определить тип характера и стиль управления руководителя – авторитарный или демократичный. Тип логического мышления – структурный или сбивчивый – определяется, например, методом внезапной смены темы разговора: вернется он к заданной теме вопроса или нет. Этот же способ хорошо работает для определения степени подверженности чьему-то влиянию, для оценки степени управляемости или самостоятельности можно проверить, пользуется ли человек подсказками, например при поиске нужного термина. Таких психологических техник существует достаточно много, но психология решает не все. Я знаю много случаев, когда кандидат проходил все тесты на «отлично», но, устроившись на работу, по каким-то необъяснимым причинам не мог руководить коллективом.

Вопросы:

1. Дайте оценку элементам системы управления персоналом, оцените ее преимущества и недостатки.
2. Согласны ли вы с мнением, что «ничего страшного в субъективности нет»? Обоснуйте свой ответ.

Задача 2

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания

«Дженерал моторз» учредила автономное подразделение для создания нового автомобиля.

При этом ставились следующие задачи:

- 1) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;
- 2) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8-15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений.

Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5%- го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% — тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы:

- вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии 65 самоуправляемых команд;
- в погоне за увеличением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 ч в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса;
- растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании;
- увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд;

- в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 ч.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверку и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы:

1. В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп?

2. Как повлияло создание самоуправляемых команд на традиционную структуру менеджмента?

3. Если бы вы были менеджером «Сатурна», что бы вы порекомендовали для устранения недостатков данного проекта? Как вы выполняли бы эти рекомендации?

Задача 3

Предприятие «Станки» занимается производством агрегатных станков. На предприятии работает около 4000 работников. Предприятие стало испытывать серьезные трудности с производством и реализацией станков, что объясняется падением спроса на продукцию. Внешние обстоятельства: нестабильность в экономике страны, разрыв долговременных связей с партнерами, появление зарубежных конкурентов на данном рынке (до этого предприятие было в лидерах среди производителей в своей области) негативно повлияло на деятельность предприятия.

Структура управления предприятием долгое время была довольно сложной и централизованной. Все работы, связанные с управлением, были строго регламентированы, каждый выполнял свои четко определенные функции. Директор предприятия Иванов А.И. – человек старой закалки, полагающий, что инициативу надо проявлять, но до определенного предела и определенного уровня управления. Он старался быть в курсе всех дел и принимать участие во всех направлениях деятельности предприятия. Но времени для этого постоянно не хватало, а хватало только на текущие дела. Это не позволяло директору активно работать на перспективу, определять стратегию развития предприятия, а делегировать ряд полномочий он был не готов.

Все вышеперечисленные проблемы привели к постепенному снижению объемов производства на 30%, что поставило предприятие в предкризисное состояние.

Снижение объемов производства вызвало недоиспользование трудового потенциала работников. В связи с этим возникла потребность в сокращении персонала предприятия. Однако на предприятии работало много трудовых династий и работников, лично преданных директору предприятия. Увольнение предполагалось проводить, не затрагивая эти категории работников, хотя некоторые из них были предпенсионного и пенсионного возраста. Директор хотел сохранить свою прежнюю команду, полагая, что низкие результаты работы представляют временные трудности, главное – преданность подчиненных.

Поговорив с некоторыми ведущими специалистами на предприятии, приглашенный эксперт Петров М.Н. сделал вывод, что трудности на предприятии можно преодолеть, изменив систему управления персоналом, и получил совет не ввязываться в безнадежное дело. На предприятии не имели представления о планировании карьеры, деловой оценке персонала, подготовке резерва кадров. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями служб и подразделений. Рабочие предприятия получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады, причем индексация заработной платы проводилась по решению директора тогда, когда он считал необходимым.

Вопросы

1. Определите особенности управления персоналом на данном предприятии. Какие проблемные зоны существуют в системе управления персоналом на предприятии?
2. Выделите личностно-психологические и структурные переменные, способствующие изменениям на данном предприятии.
3. Что могут сделать в этой ситуации Петров М.Н. и группа экспертов?
4. Предложите систему мер успешного проведения изменений в организации. Какие методы организационного развития можно предложить в данной ситуации?
5. Сформулируйте новые требования к персоналу с учетом задач развития предприятия.

Задача 4

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию.

За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы

сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффективно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

Вопросы

1. Какая проблема существует в компании?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?
5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?
6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

Задача 5

В помещении отдела располагаются три сотрудницы, одна из которых разговаривает с посетителем. В это время в помещение заходит заместитель начальника и с порога говорит: «Ну, пойдёмте, девочки, поздравим Марию Ивановну, а то до обеда не успеем». Сотрудница, беседующая с посетителем, начинает вставать и тянется за приготовленным букетом цветов. Посетитель возмущенно говорит: «Да вы что! все внеслужебные дела – во время обеда, а не за счет рабочего времени!» Замначальника, свысока взглянув на него, парирует: «Мы за пять минут уложимся, а потом и с вами успеют поработать. А во время обеда, как и положено, будем обедать». Однако сотрудница, которая беседовала с посетителем, откладывает букет, вновь садится на место и продолжает беседу. Посетитель успокаивается. Две сотрудницы уходят с заместителем начальника поздравлять коллегу. Инцидент кажется исчерпанным.

вопрос: были ли в описанной ситуации нарушения этики со стороны ее участников?

Задача 6

Служащий раздраженно говорит посетителю, пришедшему к нему в четвертый раз: «вы мне уже надоели! в который раз приходите, а документы толком подготовить не можете! Наймите, в конце концов, юриста, что ли, чтобы помог все правильно подготовить, да и текст грамотно написать, а то диплом о высшем образовании имеете, а пишете – ошибка на ошибке». Обиженный посетитель почти кричит в ответ: «Как вы со мной разговариваете! вы помочь должны, а не оскорблять! Я буду на вас жаловаться в вашу комиссию по этике!». Служащий отвечает:

«Я вам тогда помогу, когда документы будут в порядке, а сейчас не мешайте мне работать. идите, жалуйтесь, куда хотите, я свои обязанности знаю и выполняю их добросовестно!». Посетитель собирает разложенные на

столе бумаги и уходит.

Было ли здесь нарушение этики со стороны государственного служащего? Что ему могут сказать на комиссии по служебному поведению государственных гражданских служащих и урегулированию конфликта интересов?

Задача 7

Ситуация: дверь кабинета руководителя открывается и показывается один из работников. Между ними происходит следующий диалог:

- У меня к вам важное дело.
- А как вы вошли? Где секретарь?
- Я ее не видел, в приемной нет никого.
- Мне сейчас некогда, когда подойдет секретарь, она вам скажет, когда можно прийти.

когда можно прийти.

- Но у меня важное и срочное дело!
- Послушайте, мои дела поважнее ваших! Уходите! Посетитель удаляется с обиженным видом.

Ответьте на вопрос: были ли здесь нарушения служебной этики?

Задача 8

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

Вопросы

1. В любой ли компании применима данная система стимулирования труда? Почему?

2. В каких компаниях она более приемлема?

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

Задача 9

Уполномоченным органом субъекта Федерации по государственному заказу проводится открытый конкурс на закупку продукции для собственных нужд. Заявки на конкурс подали поставщики из данного и двух соседних субъектов Федерации. В случае выигрыша поставщика из соседнего региона будет достигнута экономия средств по данной закупке, но налоги поступят в бюджет соседнего региона и местная администрация недоберет поступления

в свой бюджет и не сможет финансировать другие свои нужды. Кроме того, местная администрация заинтересована в сохранении и поддержании рабочих мест в своем регионе. Комиссия принимает решение о размещении заказа у «своего» поставщика.

Есть ли здесь конфликт интересов?

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-ти балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	Отлично
84-70	Хорошо
69-50	Удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы

и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время. 0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена

Инструкция по выполнению тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Необходимо выполнить 16 заданий. На выполнение отводится _____ акад. час.

Задания выполняются на отдельном листе (бланке ответов), который сдается преподавателю на проверку. На отдельном листе (бланке ответов) запишите свои фамилию, имя, отчество и номер группы, затем приступайте к выполнению заданий. Укажите номер задания и рядом с ним:

- при выполнении заданий в закрытой форме запишите букву (буквы), – которой (которыми) промаркированы правильные ответы;
- при выполнении задания в открытой форме запишите пропущенное – слово, словосочетание, цифру или формулу;
- при выполнении задания на установление последовательности рядом с – буквами, которыми промаркированы варианты ответов, поставьте цифры так, чтобы они показывали правильное расположение ответов;
- при выполнении задания на установление соответствия укажите – соответствия между буквами и цифрами, располагая их парами.

При решении компетентностно-ориентированной задачи (задания) запишите развернутый ответ. Ответ записывайте аккуратно, разборчивым почерком. Количество предложений в ответе не ограничивается.

Баллы, полученные Вами за выполнение заданий, суммируются. Каждый верный ответ оценивается следующим образом:

- задание в закрытой форме – 2 балла,
- задание в открытой форме – 2 балла,
- задание на установление последовательности – 2 балла;
- задание на установление соответствия – 2 балла,
- решение компетентностно-ориентированной задачи (задания) – 6 баллов.

Максимальное количество баллов на промежуточной аттестации – 36 (для обучающихся по очно-заочной и заочной формам обучения – 60).

Пример экзаменационного билета при проведении бланкового тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет государственного управления и международных отношений	Утверждено на заседании кафедры международных отношений и государственного управления
Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление	от «__» _____ 20__ г. протокол № _____
Учебный предмет, курс, дисциплина Курс 3 (6 семестр), Мотивация и стимулирования труда государственных и муниципальных служащих	Зав. кафедрой _____ М.А. Пархомчук

Экзаменационный билет №1

1. Заполните пустое поле соответствующим значением. Размер МРОТ, исходя из регионального соглашения в Санкт-Петербурге, на сегодняшний день составляет _____ руб.
2. Заполните пустое поле соответствующим значением. Размер МРОТ, исходя из регионального соглашения в Ленинградской области, на сегодняшний день составляет _____ руб.
3. Законодательно запрещена выплата части заработной платы в следующих формах (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):
 - а) в иностранной валюте;
 - б) продуктами питания;
 - в) продукцией, выпускаемой предприятием;
 - г) алкогольной продукцией;
 - д) предметами, в отношении которых установлены запреты или ограничения на их свободный оборот.
4. Работник, получающий сдельную оплату труда, не работал в праздничный день, в соответствии с ТК РФ работодатель:
 - а) обязан оплатить работнику его средний заработок за трудовой день;
 - б) обязан выплатить ему за этот день дополнительное вознаграждение;
 - в) не обязан выплачивать работнику заработную плату за этот день, так как его труд оплачивается по сдельной системе, а не в виде оклада;
 - г) не обязан выплачивать работнику заработную плату за этот день так как работник ничего не произвел.
5. Работник, получающий должностной оклад, не работал в праздничные дни января, в соответствии с ТК РФ работодатель:
 - а) обязан сохранить размер оклада работника за январь неизменным;
 - б) обязан выплатить работнику часть оклада за вычетом сумм за неотработанное рабочее время;
 - в) имеет право, но не обязан выплатить работнику оклад в полном объеме;

г) обязан выплатить оклад в полном размере, если работодатель – учреждение финансируемое из бюджетов любого уровня и не обязан этого делать если работодатель – коммерческая организация.

6. Работник подает работодателю письменное заявление о желании заменить ежегодный оплачиваемый отпуск денежной компенсацией. Исходя из норм ТК РФ, работодатель:

а) может предоставить денежную компенсацию работнику за весь период ежегодного оплачиваемого отпуска;

б) может компенсировать деньгами только период отпуска, превышающий 28 календарных дней;

в) обязан предоставить работнику отпуск в полном объеме, компенсировать отпуск денежными выплатами запрещено;

г) может компенсировать деньгами только период отпуска, превышающий 14 календарных дней.

7. Время простоя по вине работодателя оплачивается в размере:

а) среднего заработка работника исходя из фактического времени простоя;

б) не менее половины средней заработной платы работника;

в) не менее трех четвертей средней заработной платы работника;

г) не менее двух третей средней заработной платы работника.

8. При невыполнении норм труда, неисполнении трудовых (должностных) обязанностей по вине работодателя труд оплачивается в размере:

а) не ниже средней заработной платы работника, рассчитанной пропорционально фактически отработанному времени;

б) не менее половины средней заработной платы работника, рассчитанной пропорционально фактически отработанному времени;

в) не менее трех четвертей средней заработной платы работника, рассчитанной пропорционально фактически отработанному времени;

г) не менее двух третей средней заработной платы работника, рассчитанной пропорционально фактически отработанному времени.

9. Оклад работника в расчете на один рабочий день составляет 600 руб. Работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась сверх месячной нормы рабочего времени, график работы персонала работу в выходные дни не предусматривал. В данном случае исходя из положений ТК РФ, работнику будет выплачено следующее вознаграждение за отработанный выходной:

а) 600 руб. сверх оклада;

б) 1200 руб. сверх оклада;

в) 1800 руб. сверх оклада;

г) 900 руб. сверх оклада.

10. Оклад работника в расчете на один рабочий день составляет 600 руб. Работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, график работы персонала работу в выходные дни не предусматривал. В данном случае исходя из положений ТК РФ, работнику будет выплачено следующее вознаграждение за отработанный выходной:

а) 600 руб. сверх оклада;

б) 1200 руб. сверх оклада;

в) 300 руб. сверх оклада;

г) 0 руб. сверх оклада.

11. В соответствии с ТК РФ, при выполнении работником с повременной оплатой труда работ различной квалификации его труд оплачивается по работе более высокой квалификации:

а) по работе более высокой квалификации;

б) по работе более низкой квалификации;

в) по средним почасовым (посуточным) тарифам;

- г) исходя из соотношения фактического времени труда на работах разной квалификации.
12. Системы и размеры премиальных выплат (бонусов) и порядок их начисления:
- а) достаточно четко регламентируются в трудовом кодексе;
 - б) устанавливаются организациями самостоятельно и в большинстве случаев законодательно не регламентируются;
 - в) детально прописываются профильными министерствами и ведомствами;
 - г) обязательно должны регламентироваться коллективными договорами рабочих коллективов и работодателей.
13. Нормальная продолжительность рабочего времени:
- а) не может превышать 48 часов в неделю;
 - б) составляет 36 часов в неделю;
 - в) составляет 40 часов в неделю;
 - г) не может превышать 40 часов в неделю;
 - д) составляет 48 часов в неделю.
14. Согласно ТК РФ продолжительность ежедневной работы (смены) для обычных категорий работников:
- а) составляет 8 часов;
 - б) составляет 10 часов;
 - в) составляет не более 10 часов;
 - г) составляет не более 8 часов;
 - д) непосредственно не регламентируется.
15. Продолжительность рабочего времени при работе по совместительству:
- а) не должна превышать четырех часов в день;
 - б) не должна превышать шести часов в день;
 - в) не должна превышать восьми часов в день;
 - г) не регламентируется в трудовом кодексе.
16. Компетентностно-ориентированная задача (задание)

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

Вопросы

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

Экзаменатор

Припадчева И.В.

Пример экзаменационного билета при проведении компьютерного тестирования на промежуточной аттестации обучающихся

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮГО-ЗАПАДНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет государственного управления и международных отношений Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление Учебный предмет, курс, дисциплина Курс 3 (6 семестр), Мотивация и стимулирования труда государственных и муниципальных служащих	Утверждено на заседании кафедры международных отношений и государственного управления от «__» _____ 20__ г. протокол № _____ Зав. кафедрой _____ М.А. Пархомчук
--	--

Экзаменационный билет №1

1 – 15 Компьютерное тестирование

2. Компетентностно-ориентированная задача (задание)

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

Вопросы

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

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

как полагает руководство компании, к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Вопросы

1. В любой ли компании применима данная система стимулирования труда?

Почему?

2. В каких компаниях она более приемлема?

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

Экзаменатор

Припадчева И.В.