

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Бессонова Елена Анатольевна  
Должность: Заведующий кафедрой  
Дата подписания: 06.09.2024 09:08:25  
Уникальный программный ключ:  
184ae2b9519ce0bcdf633141cbd1820fc6a75f38

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой

экономики, управления и аудита

*(наименование кафедры полностью)*

Е.А. Бессонова

*(подпись)*

« 29 » 03 2024 г.

### ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

### Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

*(наименование дисциплины)*

ОПОП ВО 37.03.02 «Конфликтология»

направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом»

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

*Тема 1. Основы мотивации и стимулирования труда как элементов управления персоналом*

1. Сущность мотивации трудовой деятельности. Основные термины мотивации трудовой деятельности.
2. Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула.
3. Факторы и общая схема мотивации.
4. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности с развитием теории управления персоналом.
5. Содержание процесса формирования мотива трудовой деятельности.
6. Динамические и содержательные характеристики мотива труда.
7. Функции мотивов труда. Классификация мотивов.
8. Материальные и духовные потребности в мотивационном процессе. Классификация потребностей.
9. Цели и методы мотивации трудовой деятельности в зависимости от ее составляющей.
10. Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности.
11. Состояние систем мотивации в современной России и за рубежом.

*Тема 2. Теории мотивации трудовой деятельности.*

12. Основные направления в развитии теории мотивации трудовой деятельности.
13. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
14. Основные положения, достоинства и недостатки теории Маслоу.
15. Основные положения, достоинства и недостатки теории двух групп факторов Герцберга.
16. Основные положения, достоинства и недостатки теории приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.
17. Основные положения, достоинства и недостатки Х-, У-теории Мак Грегора.
18. Основные положения, достоинства и недостатки модели Портера–Лоулера.
19. Основные положения, достоинства и недостатки типологической модели Герчикова.
20. Основные положения, достоинства и недостатки теории ожиданий Врума и теории справедливости Адамса.

*Тема 3. Психологический аспект мотивации труда*

21. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристики индивида.
22. Тесты Айзенка, типы характера и их влияние на трудовое поведение.
23. Физиологическая, психологическая и социальная составляющие мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
24. В чем состоит психологический аспект мотивации труда?
25. Какие типы человеческого темперамента вы знаете?
26. В чем отличие между экстравертами и интровертами?
27. Приведите примеры составления трудовых коллективов с учетом психотипов работников.

*Тема 4. Стимулирование трудовой деятельности персонала*

28. Сущность стимулирования трудовой деятельности. Основные термины стимулирования трудовой деятельности.

29. Взаимосвязь и взаимодействие понятий «стимул», «стимулирование», «мотив», «мотивация» в процессе трудовой деятельности.
30. Основные характеристики стимула к труду (содержание, величина, пороговое значение, временные параметры).
31. Классификация стимулов к труду по признакам.
32. Прямое и косвенное стимулирование персонала.
33. Основные направления стимулирования трудовой деятельности
34. Общая характеристика трудового законодательства в области стимулирования труда.
35. Сущность и механизм нематериального стимулирования.
36. Определение приоритетных направлений нематериального стимулирования.
37. Дифференциация мер нематериального стимулирования трудовой деятельности по категориям персонала.
38. Разработка системы мер по моральному поощрению работников организации.

#### *Тема 5. Оплата труда персонала*

39. Сущность материального стимулирования трудовой деятельности и его структура.
40. Виды и формы материального денежного стимулирования
41. Основные виды долгосрочного вознаграждения персонала.
42. Правовые ограничения, связанные с материальным стимулированием.
43. Компенсационные и гарантируемые обязательства.
44. Виды и формы материального неденежного стимулирования.
45. Понятие «социальный пакет». Условия, в которых целесообразно применение социального пакета как материального неденежного вознаграждения.

#### *Тема 6. Формирование мотивационного механизма в организации*

46. Мотивационное ядро персонала организации.
47. Основные тенденции развития мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
48. Место мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом.
49. Взаимосвязь мотивации и стимулирования трудовой деятельности с другими подсистемами системы управления персоналом организации.
50. Стадии жизненного цикла организации. Особенности мотивации и стимулирования трудовой деятельности на различных этапах жизненного цикла организации.
51. Мотивация соучастия персонала в деятельности организации. Модели соучастия.
52. Механизм формирования трудовой мотивации.
53. Механизм функционирования мотивации, его основные компоненты.
54. Методики анализа механизмов мотивации трудовой деятельности.
55. Формирование мотивационного ядра персонала организации и управление им.

#### *Тема 7. Развитие и построение профессиональной карьеры персонала с целью повышения мотивации*

56. Развитие и построение профессиональной карьеры как один из способ повышения мотивации.
57. Информационное обеспечение планирования профессиональной карьеры.
58. Основные инструменты планирования профессиональной карьеры.
59. Назовите действующие профессиональные стандарты в конкретной сфере трудовой деятельности.
60. Разработка планов и мероприятий по развитию и построению профессиональной

карьеры персонала с целью повышения его мотивации.

*Тема 8. Демотивация персонала и способы ее профилактики*

61. Понятие «демотивации персонала». Какие факторы демотивации Вы можете назвать?
62. В чем заключается профилактика демотивации персонала?
63. Назовите основные стадии демотивации.
64. Охарактеризуйте факторы демотивации персонала.
65. Что относится к поддерживающим факторам демотивации?

*Тема 9. Корпоративная социальная ответственность как фактор повышения трудовой мотивации персонала*

66. В чем заключается суть корпоративной социальной политики?
67. Каково значение корпоративной социальной политики в мотивации трудовой деятельности?
68. Расскажите о социальной ответственности бизнеса
69. Приведите примеры социальной ответственности бизнеса в РФ.
70. Какие корпоративные практики по организации социального партнерства и социальной ответственности Вам известны? Как они повлияли на мотивацию трудовой деятельности персонала компании.

*Шкала оценивания: 4балльная.*

*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.

1 балл (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.

## **1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

*Тема 1. Основы мотивации и стимулирования труда как элементов управления персоналом (примерный перечень тестовых вопросов)*

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. Трудовой 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 предметам, 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 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.

*Тема 2. Теории мотивации трудовой деятельности. (примерный перечень тестовых вопросов)*

1. Материальные потребности, согласно теории Маслоу, включают в себя:
  - а) потребность постоянного получения заработной платы (стабильность выплат);
  - б) неденежное материальное поощрение;
  - в) многолетнюю привычку работы в трудовом коллективе;
  - г) максимальную вовлеченность в процесс труда;
  - д) гарантии социального характера.
  
2. К потребностям в безопасности и защищенности в теории Маслоу относятся:
  - а) премиальные выплаты и бонусы;
  - б) гарантии пенсионного обеспечения по старости или увечью;
  - в) самостоятельное планирование карьеры;
  - г) ощущение своей компетентности в профессии;
  - д) ощущение уверенности в своей занятости на фирме в грядущей перспективе.
  
3. По теории Маслоу, социальными потребностями являются:
  - а) вознаграждение за выслугу лет;
  - б) возможность свободного (дружеского) общения с коллегами по работе;
  - в) получение признания от окружающих за свою трудовую деятельность;
  - г) ощущение своей необходимости людям;
  - д) возможность повышения квалификации за счет средств фирмы.
  
4. К потребностям самоуважения (признания) теория Маслоу относит:
  - а) возможность считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу;
  - б) реализацию через труд всех своих способностей и достоинств;
  - в) самостоятельность в принятии решений;
  - г) причастность к кому или чему-либо;
  - д) желание воздействовать на других людей для достижения личных целей или целей своей организации.
  
5. Самоактуализация (самовыражение), согласно Маслоу, проявляется через:
  - а) смену своего должностного статуса;
  - б) многолетнюю привычку работы в трудовом коллективе;
  - в) ощущение своей компетентности в выполняемой работе;
  - г) ощущение того, что работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни;
  - д) возможность выразить себя через трудовую деятельность;
  
6. К содержательным теориям мотивации относятся:
  - а) Модель Портера-Лоулера
  - б) Иерархия потребностей А. Маслоу
  - в) Теория ожиданий и предпочтений В. Врума
  - г) Теория равенства С. Адамса

д) Система НОТ Ф. Тейлора

7. Двухфакторная теория Ф. Герцберга направлена на:

- а) профессиональный отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев
- б) создание психологической атмосферы в трудовых коллективах, способствующей повышению производительности труда
- в) выявление стиля руководства людьми в процессе трудовой деятельности
- г) удовлетворение определенных групп потребностей работников
- д) определение удовлетворенности или неудовлетворенности персонала своим трудом

8. К. Алдерфер выделил:

- а) потребности власти, успеха, причастности;
- б) гигиенические факторы и мотиваторы;
- в) пять групп потребностей, движение от потребности к потребности происходит снизу вверх;
- г) авторитарный и демократический стили управления людьми в организации;
- д) потребности существования, взаимосвязи и роста, движение от потребности к потребности происходит как снизу вверх, так и сверху вниз.

9. Чтобы определить каковы мотивационные ожидания работников, следует:

- а) выявить соотношение между затратами и результатами труда;
- б) определить вероятность определенного вознаграждения в ответ на достигнутые результаты труда;
- в) выяснить справедливо ли вознаграждение результатов труда по мнению работника;
- г) выявить предпочтение работника между внутренним и внешним вознаграждением;
- д) выяснить какова комплексная оценка работником получаемого вознаграждения.

10. Для восстановления мотивации у работников, чувствующих себя несправедливо вознагражденными по результатам своего труда по сравнению с другими работниками трудового коллектива, руководитель должен:

- а) постоянно повышать вознаграждение работника, пока он не почувствует себя удовлетворенным;
- б) определить совместно с работником ценность поощрения по результатам труда;
- в) заставить его эффективно работать под угрозой увольнения;
- г) доверительно поговорить с работником, объяснив, почему тот или иной работник получает большее вознаграждение, и что необходимо сделать данному работнику для удовлетворения своих потребностей;
- д) предоставить работнику возможность удовлетворения других потребностей в процессе труда.

11. Для определения комплексного воздействия процессуальных факторов мотивации на результаты труда работников, необходимо:

- а) проанализировать воздействие на эффективность работы внутреннего вознаграждения от процесса труда;
- б) определить возможные связи между внутренними и внешними вознаграждениями;
- в) определить иерархию потребностей для данного работника;
- г) удовлетворить потребности работника, для достижения результативного труда;
- д) исходить из предпосылки, что человек ленив, и по своей воле работать не станет.



12. Для авторитарного стиля руководства характерно:

- а) Постоянное награждение работника по результатам его труда;
- б) Предоставление работнику возможности участвовать в процессе управления и давать советы руководителю в пределах своей компетенции;
- в) Уравнительное («справедливое») отношение ко всем работникам организации при выплате вознаграждения за результаты труда;
- г) Принуждение к труду под угрозой наказания;
- д) Предоставление работнику возможности творческого отношения к делу.

13. Для демократического стиля управления характерны следующие положения:

- 1) труд для человека процесс естественный;
- 2) у человека отсутствует честолюбие, и он предпочитает, чтобы им руководили;
- 3) человек стремится к ответственности и самоконтролю;
- 4) работника нужно постоянно вознаграждать по результатам труда;
- 5) если работника запугивать, то он станет работать лучше.

14. Автором теории справедливости является:

- а) Д. МакГрегор;
- б) В. Врум;
- в) Л. Портер;
- г) С. Адамс;
- д) Э. Лоулер.

15. Теория справедливости предполагает, что:

- а) человек ленив по своей природе;
- б) если затраченные усилия будут вознаграждены достойно, то мотивация повысится;
- в) результативный труд ведет к удовлетворению;
- г) восприятие вознаграждения разными людьми неоднозначно;
- д) восприятие справедливости у работников носит ярко выраженный субъективный характер.

16. Теория ожиданий предполагает:

- а) наличие авторитарного стиля руководства;
- б) справедливость по отношению к другим работникам при распределении вознаграждения;
- в) возможность творческого отношения к труду со стороны работника;
- г) наличие валентности у работников;
- д) взаимосвязь между внутренними и внешними вознаграждениями.

17. Модель Портера-Лоулера показывает, что:

- а) работник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты;
- б) эффективный труд достигается только за счет принуждения;
- в) труд для человека процесс естественный;
- г) удовлетворение работника способствует эффективному труду;
- д) работник стремится к ответственности и самоконтролю.

18. Основным положением теории «Х» является:

- а) необходимость творческого отношения к труду;
- б) достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий;
- в) важное место в процессе коллективного труда играет осознание работником своей роли;

- г) человек по своей природе ленив, не любит работать и всячески избегает этого;
- д) удовлетворение — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости.

*Тема 4. Стимулирование трудовой деятельности персонала (примерный перечень тестовых вопросов)*

1. Для характеристики потребительской корзины справедливо:
  - а) она является одним из показателей уровня жизни;
  - б) для нормального потребления продуктовая потребительская корзина в экономически развитых странах должна составлять не менее 50% совокупных расходов;
  - в) она используется для расчета индекса потребительских цен.
  
2. Трансфертные платежи - это:
  - а) одна из форм заработной платы;
  - б) выплаты населению, не обусловленные предоставлением с его стороны товаров и услуг;
  - в) доходы от собственности.
  
3. Можно ли считать бедным человека, если его зарплата ниже прожиточного минимума:
  - а) да, это так;
  - б) нет, это не так.
  
4. Что учитывается при определении индекса развития человеческого потенциала:
  - а) средняя продолжительность жизни;
  - б) размеры теневой экономики;
  - в) валовой продукт на душу населения;
  - г) уровень образования населения;
  - д) состояние окружающей среды;
  - е) уровень смертности населения.
  
5. Государственная система социальной защиты населения — это характерная черта:
  - а) чистого капитализма;
  - б) смешанной (социальной) рыночной экономики;
  - в) социалистической экономики;
  - г) традиционной экономики.
  
6. Помощь, предоставляемая социально-уязвимым слоям населения (в денежной и натуральной форме), требующая (как правило) проверки на нуждаемость и финансируемая за счет общих налоговых поступлений — это:
  - а) социальное обеспечение;
  - б) социальные гарантии;
  - в) социальное страхование;
  - г) социальные льготы;
  - д) социальная поддержка;

е) социальная работа.

7. Защита экономически активного населения от социальных рисков на основе коллективной солидарности при возмещении ущерба — это:

- а) социальное обеспечение;
- б) социальные гарантии;
- в) социальное страхование;
- г) социальные льготы;
- д) социальная поддержка;
- е) социальная работа.

8. Может ли массированная социальная поддержка населения иметь негативные последствия:

- а) да, это так;
- б) нет, не может.

9. Что считается показателем уровня бедности населения:

- а) более низкие доходы по сравнению с окружающими;
- б) отсутствие в домохозяйстве автомобиля, телевизора, видеокамеры;
- г) доходы, ниже прожиточного минимума;
- д) доля расходов на продукты питания свыше 50% общих расходов.

10. В России минимальная продуктовая корзина (для расчета физиологического прожиточного минимума) включает:

- а) 19 продуктов питания;
- б) минимум товаров и услуг, которые общество признает необходимыми для поддержания приемлемого уровня жизни;
- в) 30 продовольственных товаров;
- г) наиболее часто потребляемые товары и услуги в среднестатистической семье.

11. Индекс потребительских цен — это:

- а) отношение стоимости потребительской корзины в текущих ценах к стоимости потребительской корзины в базовых ценах;
- б) отношение номинального ВВП к реальному ВВП;
- в) отношение стоимости корзины из основных продовольственных товаров в текущих ценах к стоимости этой же корзины в базовых ценах.

12. Совокупность нормативов, при помощи которых регулируется уровень заработной платы, - это:

- а) единая тарифная сетка;
- б) тарифно-квалификационный справочник;
- в) тарифная система.

13. Бонус — это:

- а) ежемесячная заработная плата;
- б) трансферт;

- в) форма социальной поддержки;
- г) разовое вознаграждение, премия или добавочное вознаграждение;
- д) форма штрафа.

14. К нематериальным методам поощрения относятся:

- а) предоставление дополнительных дней отпуска;
- б) поощрения, выплачиваемое победителям соревнований; проводящихся между подразделениями предприятия;
- в) единовременные выплаты на рождение ребенка, юбилей и пр.
- г) возможность приобретения льготных путевок;
- д) награждение почетными званиями и знаками.

15. К трансфертам относятся:

- а) пенсия;
- б) заработная плата;
- в) доходы от предпринимательской деятельности;
- г) пособие;
- д) наследство;
- е) проценты;
- ж) стипендия.

16. Стимулирование классифицируется как:

- а) материальное и нематериальное;
- б) социальное и биологическое;
- в) духовное и материальное;
- г) моральное и денежное;
- д) сознательное и подсознательное.

17. К основным формам оплаты труда относятся:

- а) сдельная или повременная;
- б) «тринадцатая зарплата»;
- в) бонусы;
- г) надбавка за выслугу лет;
- д) дивиденды

18. Одним из основных принципов стимулирования является:

- а) сочетание моральных и материальных стимулов;
- б) превышение материальной составляющей над нематериальной;
- в) обязательное наличие бонусов в оплате труда работника;
- г) участие работников в управлении и разработке форм оплаты труда;
- д) государственное регулирование оплаты труда.

19. Целями социальной политики на предприятии являются:

- а) формирование «среднего» класса в обществе;
- б) рост производительности труда и желание работников трудиться;
- в) выбор наиболее эффективной системы оплаты труда;

- г) социальная защищенность работников;
- д) сочетание тарифных и бестарифных систем оплаты труда.

20. Государственное регулирование оплаты труда преследует цель:

- а) устранения социального неравенства в обществе;
- б) установления государственных гарантий по оплате труда;
- в) расчета заработной платы на основе тарифной сетки;
- г) социальной защиты малообеспеченных слоев населения;
- д) стимулирование эффективного труда работников на предприятиях государственного сектора экономики.

21. Под стимулированием понимается:

- а) мотивирование работника к достижению поставленных целей;
- б) комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников;
- в) воздействие на персонал, направленное преимущественно на активизацию функционирования работников;
- г) наказание работника за ошибки, допущенные в работе;
- д) компенсация трудового вклада работника в деятельность фирмы.

22. Партисипативное управление означает:

- а) программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию работников;
- б) участие всего трудового коллектива в управлении предприятием;
- в) участие работников в прибылях и собственности фирмы;
- г) принятие решения о повышении стимулирующих выплат во всех подразделениях трудового коллектива;
- д) коллективная разработка систем оплаты труда.

23. Государственное регулирование оплаты труда предполагает:

- а) централизованное вмешательство государственных органов в установление форм и величины заработной платы во всех сферах экономики;
- б) законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда;
- в) разработку «компенсационных пакетов» на предприятиях, увеличивающих размер заработка работника;
- г) установление государственных гарантий по оплате труда;
- д) обязательное проведение социальной политики на предприятиях.

24. Социальная политика на предприятиях представляет собой:

- а) обеспечение комфортного социально-психологического климата в коллективе;
- б) участие представителей профсоюзов в принятии решений, касающихся повышения заработной платы работников;
- в) проведение мероприятий, связанных с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера;
- г) участие работников в управлении предприятием;
- д) инструмент мотивации и стимулирования работников.

25. Заработная плата оказывает стимулирующее воздействие на работника, в следующих случаях:

- а) существует тесная связь с произведенной работой по времени;
- б) выше прожиточного минимума;
- в) реально, а не символически увеличивает доход работника;
- г) состоит из постоянной и переменной составляющих;
- д) ее величина согласовано с отраслевыми профсоюзами

*Тема 6. Формирование мотивационного механизма в организации (примерный перечень тестовых вопросов)*

1. К административным методам управления относятся:

- а) премирование персонала;
- б) участие работников в управлении организацией;
- в) формирование трудовых коллективов с учетом особенностей характера;
- г) дисциплинарные мероприятия;
- д) пропаганда и агитация.

2. В состав экономических методов входят:

- а) нормирование труда;
- б) применение правовых и нормативных актов;
- в) участие работников в прибылях и капитале;
- г) социальное развитие коллектива;
- д) аттестация работников.

3. Мотивационными ресурсами в управлении являются:

- а) стимулирование персонала;
- б) организация труда;
- в) структура управления организацией;
- г) ориентирующие условия;
- д) социальное партнерство.

4. К элементам внешней среды косвенного воздействия относятся:

- а) конкуренты и потребители;
- б) профсоюзы;
- в) законы и учреждения государственного регулирования;
- г) трудовые ресурсы;
- д) состояние экономики страны.

5. Оценить эффективность мотивационного управления можно следующим образом:

- а) произведя опрос персонала на предмет выявления неудовлетворенности трудом;
- б) подсчитав затраты на содержание службы управления персоналом;
- в) сравнив достигнутые финансовые результаты организации с запланированными;
- г) определив общий эффект от мотивационного управления персоналом, путем суммирования отдельных показателей;
- д) путем суммирования качественных показателей (снижение текучести, число работников, освоивших новые профессии, снижение числа самовольных невыходов на работу и др.).

6. Факторы внешней среды прямого воздействия оказывают влияние на:
- а) потребность работников в самоуважении;
  - б) потребность работников в социальных привязанностях;
  - в) потребность работников в безопасности и защищенности;
  - г) потребность в самовыражении;
  - д) материальные потребности.

7. Факторы внешней среды косвенного воздействия влияют на мотивацию работников следующим образом:

- а) руководители активно стимулируют своих работников в условиях спада производства;
- б) у работников происходит обострение потребности в безопасности благодаря внедрению достижений научно-технического прогресса;
- в) руководители способствуют улучшению условий труда работников;
- г) политические изменения оказывают мотивационное воздействие на наемных работников;
- д) социокультурные изменения в жизни страны обостряют у руководителей потребность в безопасности.

8. Внешняя среда характеризуется:

- а) возможностью изменения со стороны организации;
- б) уровнем силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;
- в) числом факторов, на которые организация должна реагировать;
- г) неподвижностью;
- д) определенностью.

9. К элементам внутренней среды относятся:

- а) организация управления предприятием;
- б) трудовые ресурсы на рынке труда;
- в) объем и темпы производства;
- г) владельцы акций предприятия;
- д) поставщики и подрядчики организации.

10. Воздействие факторов внутренней среды оказывает сильное влияние на следующие потребности работников:

- а) материальные;
- б) в безопасности и защищенности;
- в) самоуважение и самовыражение;
- г) потребность в причастности и социальном общении;
- д) потребности во власти и успехе.

*Шкала оценивания:* 4балльная.

*Критерии оценивания:*

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 90-100% заданий.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 75-89% заданий.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если

правильно выполнено 60-74% заданий.

1 балл (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если правильно решено 59% и менее % заданий.

### **1.3 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

*Тема 1. Основы мотивации и стимулирования труда как элементов управления персоналом*

1. Современные концепции и теории мотивации трудовой деятельности за рубежом.
2. Японский опыт в области мотивации работников.
3. Американский опыт в области мотивации работников
4. Российский опыт в области мотивации работников

*Тема 3. Психологический аспект мотивации труда*

5. Манипуляция и мотивация, вызванная привлекательностью объекта: положительные и отрицательные аспекты использования.
6. Типы личности: их поведение в трудовой сфере.

*Тема 4. Стимулирование трудовой деятельности персонала*

7. Разработка системы стимулирования персонала организации. Основные требования, предъявляемые к системе стимулирования персонала.
8. Материальное и нематериальное стимулирование персонала.
9. Основные методы оценки труда: ранжирование, грейдинг.
10. Методы стимулирования работы в неблагоприятных условиях труда.
11. Конкретные программы стимулирования: сравнительный анализ (Системы Скэнлона, Раккера, Improshare) и возможности использования в России.

*Тема 5. Оплата труда персонала*

12. Заработная плата и должностной оклад. Нормативно-правовое регулирование.
13. Переменная часть денежного вознаграждения работника (премии, бонусы, комиссионные).
14. Денежное вознаграждение, соотношение его постоянной и переменной частей.
15. Вознаграждение топ-менеджеров и членов совета директоров компании.
16. Организация оплаты труда на предприятии.

*Тема 7. Развитие и построение профессиональной карьеры персонала с целью повышения мотивации*

17. Планирование трудовой карьеры как элемент системы мотивации трудовой деятельности.
18. Профессиональная карьера сотрудника: построение и развитие.
19. Профессиональная адаптация и продвижение персонала

*Шкала оценивания: 8 балльная.*

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

8 баллов (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.

6 баллов (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.

4 балла (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.

2 балла (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.

#### **1.4 КОНКРЕТНЫЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА**

##### *Ситуация №1*

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работает 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница "Парадиз" является одной из лучших в своем классе. Несмотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса. В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

- постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений;
- предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника;
- предложите, как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

##### *Ситуация №2*

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на

исполнение стратегии.

Задание: Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?

### *Ситуация №3*

«Система оплаты труда отделов продаж и маркетинга»

Характеристика организации

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

Структура компании - отдел производства (специалисты-дизайнеры), отдел продаж, отдел маркетинга и анализа, сервисная служба (секретарь, бухгалтер).

Руководители - коммерческий и генеральный директора.

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

Общая ситуация:

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

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

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

Для продавцов установлен минимальный оклад и бонус за выполнение плана продаж, плюс, процент за продажу в соотношении примерно 25% (оклад) к 75%.

Раньше выплачивался только оклад (средний уровень по городу).

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

Спустя 4 месяца после введения новой системы оплаты руководители проанализировали результаты ее действия и пришли к выводу, что они достаточно плачевные. План выполняли полностью лишь 20% сотрудников отдела продаж. Некоторые ограничились выполнением 50-70% плана. Раньше четко определенного плана не существовало, работа строилась по принципу "сколько получится". Из разговора с сотрудниками руководители выяснили, что они не считают такую систему мотивирующей, а прирост зарплаты воспринимают как естественный, кроме того, заявляют, что руководители плохо их мотивируют.

На вопрос о том, что их могло бы стимулировать, отвечали: "Нам нужна свобода, а вы нас загоняете в жесткие рамки".

Вопросы:

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

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

3. Нужны ли дополнительные методы мотивации для сотрудников данной компании? Если

да, то какие?

#### *Ситуация №4*

##### Характеристика организации

Структура - управление и все административные службы находятся в одном здании в крупном городе Ленинградской области. Основным заказчиком организации территориально находится в непосредственной близости от предприятия. Также имеются две строительные площадки в регионах. Профиль деятельности - строительно-монтажная организация, субподрядчик, одно из предприятий холдинга. Общая численность персонала - около 500 человек. Срок работы организации - существует с советских времен. За последние 10 лет значительно изменилась система управления.

##### Общая ситуация

Вы - заместитель генерального директора по работе с персоналом. Вступили в должность неделю назад. До вашего прихода в организацию этой позиции в ней не было. Вас пригласил вице-президент холдинга (не работающий непосредственно на данном предприятии).

Из беседы с генеральным директором вы узнали:

1. Основным костяк сотрудников работает на предприятии от 15 до 25 лет и не собирается уходить в силу возраста и привычки. Это высокопрофессиональные рабочие кадры, имеющие уникальный опыт.

2. Текучесть кадров наблюдается, скорее, среди молодых специалистов: они приходят после института, получают опыт, а потом уезжают в Петербург на строительство супермаркетов, где платят вдвое больше, чем в СМУ.

3. В организации существует система обучения молодых рабочих (есть собственный учебный полигон, соблюдаются традиции наставничества).

4. С советских времен на предприятии ведется культурно-массовая работа (соревнования, туристские слеты, праздники и др.).

Из ваших личных наблюдений за первую неделю работы:

1. В коллективе здоровый социально-психологический климат (доброжелательные, доверительные отношения, сплоченность, отзывчивость, готовность помочь).

2. Линейные руководители не знают современных систем мотивации и стимулирования, в управлении используют единственный стиль – подчеркивают ошибки подчиненных, а не их достижения.

3. Бригадир распределяет задания по принципу "грузить на того, кто везет", за переработки никакой дополнительной оплаты не предусмотрено.

4. В целом коллектив очень инертен. Изменения и нововведения встречают сопротивление со стороны руководителей и сотрудников.

5. Высокая централизация управления, большинство оперативных решений принимается "наверху".

6. Линейные руководители считают, что причина всех проблем – отсутствие системы мотивации сотрудников.

Из анализа внутренней документации:

1. В компании существует фиксированные расценки на различные виды работ, и оплата труда рабочих начисляется исходя из процента от их выполнения. Однако она не соответствует реальным трудозатратам.

2. Система оплаты труда "непрозрачна". Рабочие не могут сами подсчитать, сколько и за что они получают.

3. Должностные инструкции, регламенты и стандарты (предприятие сертифицировано по ISO) не исполняются, отсюда - дублирование функций и низкая согласованность действий подразделений.

4. В организации нет формализованной системы оценки персонала. Предприятие на данном этапе не может повысить зарплату сотрудникам, т.к. является частично государственным и работает в соответствии с требованиями и предписаниями Министерства.

Вопросы:

1. Какие инструменты мотивации вы предложили бы внедрить руководству данного предприятия для повышения лояльности сотрудников (особенно молодых специалистов).
2. Нужно ли, на ваш взгляд, менять систему оплаты труда? Каким образом?
3. Как обосновать свои предложения руководителю и работать с сопротивлением изменениям со стороны руководителя, старших сотрудников при внедрении предложений?

#### *Ситуация №5*

«Мотивация сотрудников отдела обслуживания клиентов».

Характеристика организации

Профиль деятельности - завод по производству товарного бетона.

Структура компании: два ключевых подразделения - отдел продаж и отдел обслуживания клиентов. Процесс взаимодействия с клиентами делится на два этапа - заключение договора, отгрузка и доставка бетона на объект.

Численность персонала - около 150 человек. Срок работы на рынке - 5 лет.

Общая ситуация:

Вы - менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед вами задачу: проанализировать систему мотивации для сотрудников отдела обслуживания клиентов и разработать новую. Система оплаты в данной организации сформирована давно, и менять ее в ближайшее время не планируется (она основана на фиксированном окладе). Но в последнее время участились жалобы руководителя отдела обслуживания клиентов на отсутствие инструментов влияния на своих сотрудников. По его словам, если бы у него был отдельный премиальный фонд, он заставил бы подчиненных лучше работать.

После анализа деятельности сотрудников отдела по обслуживанию клиентов вы пришли к выводу, что большинство из них соответствуют профессиональным требованиям к должности, обладают необходимыми навыками и справляются со своими обязанностями. Но общие показатели эффективности работы отдела находятся на среднем уровне.

Ответьте на вопросы:

1. Каким образом, на ваш взгляд, можно мотивировать сотрудников отдела обслуживания клиентов (показатели, методы оценки, ее периодичность)?
2. Как вы обоснуете генеральному директору систему мотивации, разработанную вами для отдела обслуживания клиентов?

## 2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### 2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Вопросы в закрытой форме:

1. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?
  - а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
  - б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
  - в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
  - г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
  - д) человека мотивируют потребности высших уровней.
  
2. В чем заключается цель стимулирования персонала?
  - а) побудить человека избегать конфликтов;
  - б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
  - в) побудить человека не превышать своих полномочий;
  - г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
  - д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.
  
3. В чем суть классической теории мотивации?
  - а) деньги – единственный мотивационный фактор;
  - б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
  - в) поведение человека определяется его ожиданиями;
  - г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
  - д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе.
  
4. Для увеличения эффективности труда необходимо:
  - а) четко формулировать цель работы;
  - б) давать общее представление о необходимых результатах;
  - в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
  - г) своевременно стимулировать работников;
  - д) все вместе.
  
5. К представителям, какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?
  - а) содержательной;
  - б) процессуальной;
  - в) классической;
  - г) количественной;
  - д) административной.
  
6. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?
  - а) теория ожиданий;
  - б) теория справедливости;
  - в) теория X, Y;
  - г) пирамида Врума;
  - д) содержательная теория
  
7. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?

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

8. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

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

9. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?

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

10. Основными формами оплаты труда являются:

- а) повременная и сдельная;
- б) заработная плата и прибыль;
- в) тарификация и индексация;
- г) фиксированная и плавающая;
- д) окладная и тарифная.

11. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности:

- а) фирмы;
- б) населения;
- в) побуждающие людей к действию.

12. В пирамиде потребностей А. Маслоу 4 ступень – это:

- а) потребности в безопасности;
- б) потребность в самоактуализации;
- в) потребность в признании.

13. Согласно теории Маслоу ... является высшей в иерархии:

- а) потребности в безопасности;
- б) потребность в самореализации;
- в) потребность в любви и принадлежности.

14. Двухфакторную теорию мотивации разработал:

- а) А. Маслоу;
- б) Ф. Герцберг;
- в) В. Врум.

15. Модель Портера-Лоулера относится к:

- а) процессуальным теориям мотивации;
- б) классическим теориям мотивации;
- в) двухфакторным теориям мотивации.

16. Имеется ... основные процессуальные теории мотивации:

- а) две;
- б) три;
- в) четыре.

17. К средствам мотивации труда не относятся:

- а) Вознаграждения;
- б) Проведение производственных совещаний;
- в) Повышение квалификации персонала;
- г) Обеспечение условий для самовыражения;
- д) Объявление благодарности.

18. На уверенности в том, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение основывается следующая теория мотивации:

- а) Справедливости;
- б) Потребностей;
- в) Вознаграждений;
- г) Ожиданий;
- д) Предположений.

19. Что обеспечивает управленческая функция мотивации?

- а) Достижение личных целей;
- б) Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
- в) Исполнение принятых управленческих решений;
- г) Обеспечение беспорядочного влияния на подчиненного;
- д) Побуждение работников к деятельности.

20. Мотивация базируется на:

- а) Потребностях и самовыражении;
- б) Потребностях и вознаграждениях;
- в) Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
- г) Удовлетворении всех людей;
- д) Самовыражении и вознаграждениях.

21. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:

- а) Премии;
- б) Премии и ценные подарки;
- в) Ценные подарки и зарплата;
- г) Зарплата;
- д) Премии и зарплата.

22. Мотивация — это ...

- а) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности
- б) процесс побуждения человека к повышению производительности труда
- в) совокупность взглядов и убеждений, определяющих поведение человека
- г) процесс влияния на человека с целью формирования нужного поведения

23. Группы потребностей по теории Маслоу

- а) физиологические, безопасности, принадлежности и причастности, признания и самоутверждения, самовыражения
- б) базовые, первичные, вторичные, социальные, интеллектуальные
- в) существования, связи, влияния, роста, самоутверждения
- г) материальные, идеальные, влияния и власти, взаимопонимания и взаимодействия, самоутверждения

24. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

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

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

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

26. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?

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

27. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:

- а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
- б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
- в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
- г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;
- д) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены.



28. Трудовой 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.

29. Мотивы труда делятся на:
- а) поощряемые и подавляемые;
  - б) активные и пассивные;
  - в) социальные и биологические;
  - г) духовные и материальные;
  - д) врожденные и приобретенные.

30. К мотивационным типам работников относятся:
- а) «Хулиган»;
  - б) «Равнодушный»;
  - в) «Патриот»;
  - г) «Конформист»;
  - д) «Наставник».

31. 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.

32. 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.

Тренинг.

Выберите все варианты ответов, которые вы считаете правильными.

33. 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.

34. 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 предметам, необходимым для его существования;

35. 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.

36. 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;

37. Японская концепция 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.

38. Материальные потребности, согласно теории Маслоу, включают в себя:

- а) потребность постоянного получения заработной платы (стабильность выплат);
- б) неденежное материальное поощрение;
- в) многолетнюю привычку работы в трудовом коллективе;
- г) максимальную вовлеченность в процесс труда;
- д) гарантии социального характера.

39. К потребностям в безопасности и защищенности в теории Маслоу относятся:

- а) премиальные выплаты и бонусы;
- б) гарантии пенсионного обеспечения по старости или увечью;
- в) самостоятельное планирование карьеры;
- г) ощущение своей компетентности в профессии;
- д) ощущение уверенности в своей занятости на фирме в грядущей перспективе.

40. По теории Маслоу, социальными потребностями являются:

- а) вознаграждение за выслугу лет;
- б) возможность свободного (дружеского) общения с коллегами по работе;
- в) получение признания от окружающих за свою трудовую деятельность;

- г) ощущение своей необходимости людям;
- д) возможность повышения квалификации за счет средств фирмы.

41. К потребностям самоуважения (признания) теория Маслоу относит:

- а) возможность считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу;
- б) реализацию через труд всех своих способностей и достоинств;
- в) самостоятельность в принятии решений;
- г) причастность к кому или чему-либо;
- д) желание воздействовать на других людей для достижения личных целей или целей своей организации.

42. Самоактуализация (самовыражение), согласно Маслоу, проявляется через:

- а) смену своего должностного статуса;
- б) многолетнюю привычку работы в трудовом коллективе;
- в) ощущение своей компетентности в выполняемой работе;
- г) ощущение того, что работа, выполняемая вами, является наиважнейшим делом вашей жизни;
- д) возможность выразить себя через трудовую деятельность;

43. К содержательным теориям мотивации относятся:

- а) Модель Портера-Лоулера
- б) Иерархия потребностей А. Маслоу
- в) Теория ожиданий и предпочтений В. Врума
- г) Теория равенства С. Адамса
- д) Система НОТ Ф. Тейлора

44. Двухфакторная теория Ф. Герцберга направлена на:

- а) профессиональный отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев
- б) создание психологической атмосферы в трудовых коллективах, способствующей повышению производительности труда
- в) выявление стиля руководства людьми в процессе трудовой деятельности
- г) удовлетворение определенных групп потребностей работников
- д) определение удовлетворенности или неудовлетворенности персонала своим трудом

45. К. Алдерфер выделил:

- а) потребности власти, успеха, причастности;
- б) гигиенические факторы и мотиваторы;
- в) пять групп потребностей, движение от потребности к потребности происходит снизу вверх;
- г) авторитарный и демократический стили управления людьми в организации;
- д) потребности существования, взаимосвязи и роста, движение от потребности к потребности происходит как снизу вверх, так и сверху вниз.

46. Чтобы определить каковы мотивационные ожидания работников, следует:

- а) выявить соотношение между затратами и результатами труда;

б) определить вероятность определенного вознаграждения в ответ на достигнутые результаты труда;

в) выяснить справедливо ли вознаграждение результатов труда по мнению работника;

г) выявить предпочтение работника между внутренним и внешним вознаграждением;

д) выяснить какова комплексная оценка работником получаемого вознаграждения.

47. Для восстановления мотивации у работников, чувствующих себя несправедливо вознагражденными по результатам своего труда по сравнению с другими работниками трудового коллектива, руководитель должен:

а) постоянно повышать вознаграждение работника, пока он не почувствует себя удовлетворенным;

б) определить совместно с работником ценность поощрения по результатам труда;

в) заставить его эффективно работать под угрозой увольнения;

г) доверительно поговорить с работником, объяснив, почему тот или иной работник получает большее вознаграждение, и что необходимо сделать данному работнику для удовлетворения своих потребностей;

д) предоставить работнику возможность удовлетворения других потребностей в процессе труда.

48. Для определения комплексного воздействия процессуальных факторов мотивации на результаты труда работников, необходимо:

а) проанализировать воздействие на эффективность работы внутреннего вознаграждения от процесса труда;

б) определить возможные связи между внутренними и внешними вознаграждениями;

в) определить иерархию потребностей для данного работника;

г) удовлетворить потребности работника, для достижения результативного труда;

д) исходить из предпосылки, что человек ленив, и по своей воле работать не станет.

49. Для авторитарного стиля руководства характерно:

а) Постоянное награждение работника по результатам его труда;

б) Предоставление работнику возможности участвовать в процессе управления и давать советы руководителю в пределах своей компетенции;

в) Уравнительное («справедливое») отношение ко всем работникам организации при выплате вознаграждения за результаты труда;

г) Принуждение к труду под угрозой наказания;

д) Предоставление работнику возможности творческого отношения к делу.

50. Для демократического стиля управления характерны следующие положения:

1) труд для человека процесс естественный;

2) у человека отсутствует честолюбие, и он предпочитает, чтобы им руководили;

3) человек стремится к ответственности и самоконтролю;

4) работника нужно постоянно вознаграждать по результатам труда;

5) если работника запугивать, то он станет работать лучше.

51. Автором теории справедливости является:

а) Д. МакГрегор;

б) В. Врум;

в) Л. Портер;

г) С. Адамс;

д) Э. Лоулер.

52. Теория справедливости предполагает, что:

- а) человек ленив по своей природе;
- б) если затраченные усилия будут вознаграждены достойно, то мотивация повысится;
- в) результативный труд ведет к удовлетворению;
- г) восприятие вознаграждения разными людьми неоднозначно;
- д) восприятие справедливости у работников носит ярко выраженный субъективный характер.

53. Теория ожиданий предполагает:

- а) наличие авторитарного стиля руководства;
- б) справедливость по отношению к другим работникам при распределении вознаграждения;
- в) возможность творческого отношения к труду со стороны работника;
- г) наличие валентности у работников;
- д) взаимосвязь между внутренними и внешними вознаграждениями.

54. Модель Портера-Лоулера показывает, что:

- а) работник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты;
- б) эффективный труд достигается только за счет принуждения;
- в) труд для человека процесс естественный;
- г) удовлетворение работника способствует эффективному труду;
- д) работник стремится к ответственности и самоконтролю.

55. Основным положением теории «Х» является:

- а) необходимость творческого отношения к труду;
- б) достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий;
- в) важное место в процессе коллективного труда играет осознание работником своей роли;
- г) человек по своей природе ленив, не любит работать и всячески избегает этого;
- д) удовлетворение — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости.

56. К административным методам управления относятся:

- а) премирование персонала;
- б) участие работников в управлении организацией;
- в) формирование трудовых коллективов с учетом особенностей характера;
- г) дисциплинарные мероприятия;
- д) пропаганда и агитация.

57. В состав экономических методов входят:

- а) нормирование труда;
- б) применение правовых и нормативных актов;
- в) участие работников в прибылях и капитале;
- г) социальное развитие коллектива;
- д) аттестация работников.

58. Мотивационными ресурсами в управлении являются:

- а) стимулирование персонала;
- б) организация труда;
- в) структура управления организацией;
- г) ориентирующие условия;

д) социальное партнерство.

59. К элементам внешней среды косвенного воздействия относятся:

- а) конкуренты и потребители;
- б) профсоюзы;
- в) законы и учреждения государственного регулирования;
- г) трудовые ресурсы;
- д) состояние экономики страны.

60. Оценить эффективность мотивационного управления можно следующим образом:

- а) произведя опрос персонала на предмет выявления неудовлетворенности трудом;
- б) подсчитав затраты на содержание службы управления персоналом;
- в) сравнив достигнутые финансовые результаты организации с запланированными;
- г) определив общий эффект от мотивационного управления персоналом, путем суммирования отдельных показателей;
- д) путем суммирования качественных показателей (снижение текучести, число работников, освоивших новые профессии, снижение числа самовольных невыходов на работу и др.).

61. Факторы внешней среды прямого воздействия оказывают влияние на:

- а) потребность работников в самоуважении;
- б) потребность работников в социальных привязанностях;
- в) потребность работников в безопасности и защищенности;
- г) потребность в самовыражении;
- д) материальные потребности.

62. Факторы внешней среды косвенного воздействия влияют на мотивацию работников следующим образом:

- а) руководители активно стимулируют своих работников в условиях спада производства;
- б) у работников происходит обострение потребности в безопасности благодаря внедрению достижений научно-технического прогресса;
- в) руководители способствуют улучшению условий труда работников;
- г) политические изменения оказывают мотивационное воздействие на наемных работников;
- д) социокультурные изменения в жизни страны обостряют у руководителей потребность в безопасности.

63. Воздействие факторов внутренней среды оказывает сильное влияние на следующие потребности работников:

- а) материальные;
- б) в безопасности и защищенности;
- в) самоуважение и самовыражение;
- г) потребность в причастности и социальном общении;
- д) потребности во власти и успехе.

64. К нематериальным методам поощрения относятся:

- а) предоставление дополнительных дней отпуска;
- б) поощрения, выплачиваемое победителям соревнований; проводящихся между подразделениями предприятия;
- в) единовременные выплаты на рождение ребенка, юбилей и пр.

- г) возможность приобретения льготных путевок;
- д) награждение почетными званиями и знаками.

65. К трансфертам относятся:

- а) пенсия;
- б) заработная плата;
- в) доходы от предпринимательской деятельности;
- г) пособие;
- д) наследство;
- е) проценты;
- ж) стипендия.

66. Бонус — это:

- а) ежемесячная заработная плата;
- б) трансферт;
- в) форма социальной поддержки;
- г) разовое вознаграждение, премия или добавочное вознаграждение;
- д) форма штрафа.

67. Стимулирование классифицируется как:

- а) материальное и нематериальное;
- б) социальное и биологическое;
- в) духовное и материальное;
- г) моральное и денежное;
- д) сознательное и подсознательное.

68. К основным формам оплаты труда относятся:

- а) сдельная или повременная;
- б) «тринадцатая зарплата»;
- в) бонусы;
- г) надбавка за выслугу лет;
- д) дивиденды

69. Одним из основных принципов стимулирования является:

- а) сочетание моральных и материальных стимулов;
- б) превышение материальной составляющей над нематериальной;
- в) обязательное наличие бонусов в оплате труда работника;
- г) участие работников в управлении и разработке форм оплаты труда;
- д) государственное регулирование оплаты труда.

70. Целями социальной политики на предприятии являются:

- а) формирование «среднего» класса в обществе;
- б) рост производительности труда и желание работников трудиться;
- в) выбор наиболее эффективной системы оплаты труда;
- г) социальная защищенность работников;
- д) сочетание тарифных и бестарифных систем оплаты труда.

71. Государственное регулирование оплаты труда преследует цель:

- а) устранения социального неравенства в обществе;
- б) установления государственных гарантий по оплате труда;
- в) расчета заработной платы на основе тарифной сетки;
- г) социальной защиты малообеспеченных слоев населения;
- д) стимулирование эффективного труда работников на предприятиях государственного сектора экономики.

72. Под стимулированием понимается:

- а) мотивирование работника к достижению поставленных целей;
- б) комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников;
- в) воздействие на персонал, направленное преимущественно на активизацию функционирования работников;
- г) наказание работника за ошибки, допущенные в работе;
- д) компенсация трудового вклада работника в деятельность фирмы.

73. Партисипативное управление означает:

- а) программы вознаграждения за труд, стремящиеся усилить внутреннюю мотивацию работников;
- б) участие всего трудового коллектива в управлении предприятием;
- в) участие работников в прибылях и собственности фирмы;
- г) принятие решения о повышении стимулирующих выплат во всех подразделениях трудового коллектива;
- д) коллективная разработка систем оплаты труда.

74. Государственное регулирование оплаты труда предполагает:

- а) централизованное вмешательство государственных органов в установление форм и величины заработной платы во всех сферах экономики;
- б) законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда;
- в) разработку «компенсационных пакетов» на предприятиях, увеличивающих размер заработка работника;
- г) установление государственных гарантий по оплате труда;
- д) обязательное проведение социальной политики на предприятиях.

75. Социальная политика на предприятиях представляет собой:

- а) обеспечение комфортного социально-психологического климата в коллективе;
- б) участие представителей профсоюзов в принятии решений, касающихся повышения заработной платы работников;
- в) проведение мероприятий, связанных с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера;
- г) участие работников в управлении предприятием;
- д) инструмент мотивации и стимулирования работников.

76. Заработная плата оказывает стимулирующее воздействие на работника, в следующих случаях:



- а) существует тесная связь с произведенной работой по времени;
- б) выше прожиточного минимума;
- в) реально, а не символически увеличивает доход работника;
- г) состоит из постоянной и переменной составляющих;
- д) ее величина согласовано с отраслевыми профсоюзами

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

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

78. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:

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

79. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:

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

80. К добровольным социальным льготам относятся:

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

81. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:

- а) моральным и материальным поощрением;
- б) угрозой увольнения и снижения заработной платы;
- в) убеждением и участием;
- г) администрированием и приказами;
- д) манипулированием и просьбами.

82. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к:

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

83. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности

- а) увеличивает преданность организации;
- б) уменьшает преданность организации;
- в) не влияет на преданность организации;

- г) снижает степень конфликтности личности;
- д) увеличивает эффективность труда.

84. При сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения желательно

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

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

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

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

- а) стимулы;
- б) мотивы;
- в) мотивационная деятельность;
- г) потребности;
- д) цели.

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

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

*Вопросы на установление последовательности.*

Установите правильную последовательность потребностей человека согласно теории Маслоу:

- а) Потребность в безопасности;
- б) Физиологические потребности;
- в) Потребность в самовыражении;
- г) Потребность в любви и уважении;
- д) Потребность в признании.

*Вопросы на установление соответствия:*

1. Установите соответствие между теориями мотивации:

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 1) Содержательные теории мотивации | а) Теория ожиданий и предпочтений В. Врума                         |
| 2) Процессуальные теории мотивации | б) Двухфакторная (мотивационно-гигиеническая) теория Ф. Герцберга. |
|                                    | в) Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда               |
|                                    | г) Теория справедливости (равенства) С. Адамса                     |

Вопросы в открытой форме:

1. Мотивация персонала – это \_\_\_\_\_
2. Стимулирование трудовой деятельности – это \_\_\_\_\_
3. Содержательные теории мотивации - \_\_\_\_\_
4. Процессуальные теории мотивации - \_\_\_\_\_
5. Типы личности - \_\_\_\_\_
6. Виды стимулирования - \_\_\_\_\_
7. Демотивация персонала - \_\_\_\_\_
8. Факторы демотивации персонала - \_\_\_\_\_
9. Социальная ответственность бизнеса - \_\_\_\_\_
10. Физиологические потребности, согласно теории Маслоу, включают в себя \_\_\_\_\_
11. К потребностям в безопасности и защищенности в теории Маслоу относятся \_\_\_\_\_
12. По теории Маслоу, социальными потребностями являются \_\_\_\_\_
13. К потребностям самоуважения (признания) теория Маслоу относит \_\_\_\_\_
14. Самоактуализация (самовыражение), согласно теории Маслоу, проявляется через \_\_\_\_\_

**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-ти балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-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

### Задание 1.

Дайте характеристику японского и американского подхода к управлению персоналом.

Представьте в виде таблицы по следующим критериям.

Критерии	Японская модель	Американская модель
1. Принятие решений		
2. Отношение к ответственности		
3. Структура управления		
4. Гарантии для работников		
5. Оценка работы сотрудников и		

служебный рост		
6. Конкуренция		
7. Главное качество руководителя		
8. Отношения с подчиненными		
9. Оплата труда		
10. Метод найма		

Опишите различия в мотивации сотрудников.

Определите специфику российского подхода к управлению персоналом и мотивации сотрудников.

### **Задание 2**

По данным исследования, проведенного компанией McKinsey, 89% американских компаний считает льготы необходимым средством поддержания конкурентоспособности, а также привлечения и сохранения персонала. Подавляющее большинство участников исследования, проведенного среди руководителей и владельцев бизнеса, сообщило, что их компания предлагает персоналу услуги по медицинскому страхованию, при этом в 68% организаций также предоставляются льготы, связанные с пенсионным обеспечением. Большинство опрошенных назвали льготы в числе трех факторов, оказывающих максимальное влияние на бюджет компании. В ходе исследования был выявлен ряд основных причин, по которым компании выплачивают льготы.

Какие цели преследуют компании, предоставляя своим сотрудникам льготы?

1. Увеличение производительности труда
2. Сокращение налогооблагаемой базы
3. Укрепление корпоративного имиджа компании
4. Выполнение требований профсоюзов
5. Ответственность за служащих
6. Привлечение и удержание кадров

63% руководителей, чьи компании предоставляют и медицинские, и пенсионные льготы, считают расходы на первые более важной статьей бюджета компании.

Задание: Как вы считаете, насколько цели американских компаний совпадают с целями российских компаний при предоставлении социальных льгот своим сотрудникам? Какие цели преследуют российские компании?

### **Задание 3**

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководство к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

Задание: Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?

### **Задание 4**

Управление отелями, входящими в гостиничную сеть «Holiday Inn», осуществляется в соответствии с международными стандартами этой гостиничной сети:

- Мы формируем дружный коллектив высококлассных специалистов в сфере предоставления гостиничных услуг мирового уровня, заинтересованных в создании приветливой, дружелюбной и гостеприимной атмосферы для наших гостей.

- Для того чтобы оказать теплый прием гостю, обусловленный концепцией «К Вашим услугам», мы создаем все условия, чтобы наши сотрудники чувствовали себя спокойно и уверенно.

Наша корпоративная политика «Довольный сотрудник — довольный клиент» направлена на обеспечение наиболее комфортных условий для работы, уверенности в завтрашнем дне, стабильности и защищенности всех сотрудников.

Мы гарантируем:

- стабильную заработную плату;
- систему поощрений;
- медицинскую страховку;
- питание;
- профессиональный рост;
- доброжелательный коллектив;
- проживание в отелях «Holiday Inn» по всему миру по специальным корпоративным тарифам.

Вопрос: Почему, заботясь об интересах клиентов в корпоративных стандартах, данная гостиничная сеть много внимания уделяет вопросам обеспечения комфортных условий для работы, уверенности в завтрашнем дне, стабильности и защищенности всех сотрудников?

### **Задание 5**

Рассмотрите следующее высказывание о лояльности персонала. Подумайте, какую роль играет работа в обеспечении лояльности персонала в гостиничном и туристском бизнесе и как это влияет на мотивацию персонала этих предприятий.

«Лояльность персонала — один из невидимых, хотя, безусловно, очень важных факторов, влияющих на успешность функционирования любой организации. Отметим, что данная проблема сегодня особенно актуальна для такой специфической сферы деятельности, как гостинично-ресторанная отрасль. Мы напрямую связываем проблему лояльности персонала с проблемой его мотивации, а соответственно, с эффективностью работы сотрудника, поскольку эти понятия взаимообусловлены. Проявлением лояльности можно считать желание сотрудника защитить свою гостиницу, отстаивать ее интересы, сделать все для того, чтобы работа приносила выгоду не только ему самому, но и всему предприятию. Лояльность сотрудников предполагает неразглашение конфиденциальной информации, что экономит средства и время на обеспечение контроля финансовой и экономической безопасности предприятия, формирует благоприятный психологический климат. Лояльность персонала проявляется и тогда, когда общие цели и интересы организации не вытесняются на второй план, когда они превращают группу людей в организацию, в коллектив, в единый организм, когда мотивационным фактором становится не только уровень заработной платы, но и моральная удовлетворенность персонала самим процессом работы. К сожалению, не все руководители понимают значение этого фактора и считают, что служащие лояльны к своему предприятию, если соблюдают все инструкции, требования, нормы и правила, действующие в организации, не совершают никаких злонамеренных действий и не собираются уходить из компании. Однако лояльность — понятие гораздо более широкое. Это интеграция сотрудника и организации, ощущение себя как частицы единой целостной системы».

### **Задание 6**

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работает 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница "Парадиз" является одной из лучших в своем классе.

Несмотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса. В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

- постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений;
- предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника;
- предложите, как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

### ***Задание 7***

В российской практике бизнесмена все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой быстрее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили "материнские смены", которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время "окон" в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

### ***Задание 8***

Случайно подобранным лицам предъявлялись белые листы бумаги или экран, на котором слева имелась одна прямая линия, а справа - три. Одна из правых линий точно соответствовала по длине левой, и испытуемый должен был ее определить. Разница в длине была столь значительна, что, когда испытуемые отвечали поодиночке, никто из них ни разу не ошибся. Затем участники вызывались группами по 7-9 человек. При этом вся группа, кроме последнего отвечавшего, по предварительной договоренности с экспериментатором единодушно давала заранее согласованный неправильный ответ. Оказалось, что у 37% лиц,

не знавших о сговоре, ответы были такими же, то есть неправильными, - они не поверили своим глазам и согласились с мнением большинства. Это влияние группового мнения - непровольное стремление индивидуума согласовывать свою точку зрения с группой - называется конформностью. Она присуща всем людям и довольно постоянна для каждого индивидуума. Как можно использовать этот механизм для мотивации персонала при согласовании ценностей группы, организации и работника?

Вспомните одну их хорошо знакомых вам реальных компаний. Какие методы мотивации применяются менеджерами и руководителями этой компании? В чем их сила, являются ли они эффективными для согласования интересов компании и персонала?

### Задание 9

Сравнительный анализ теорий и моделей мотивации и стимулирования труда

Теории и модели мотивации	Краткая характеристика	Рекомендации по применению в вашей организации
<i>Теория потребностей Маслоу</i> Модель существования Альдерфера <i>Теория потребностей Мак-Клелланда</i> Теория факторов Герцберга <i>Теория ожидания Врума</i> Теория справедливости Адамса <i>Модель Портера-Лоулера</i> Партиципативная концепция		

### Задание 10

Был проведен опрос руководителей гостиниц о составе компенсационного пакета. Были получены следующие данные о компенсационном пакете, используемом в гостиничном бизнесе города, в виде следующей диаграммы (рисунок).



Рисунок - Ответы руководителей гостиниц на вопрос о составе компенсационного пакета.

Как видно из представленной диаграммы, почти 60% респондентов назвали в составе

компенсационного пакета премии. Правильно ли это? В чем различие в значении для сотрудника «премии» и «компенсационного пакета»?

### ***Задание 11***

Руководитель выявил потребность одного своего ценного и квалифицированного специалиста – продвижение по карьерной лестнице. Он пообещал ему новую должность, если он будет выполнять определенные требования (своевременность выполнения задания, переработку и т.п.). Однако вследствие мирового экономического кризиса дела фирмы несколько ухудшились и пока обещанную должность руководитель предоставить не может. Вместе с тем, мотивация труда этого работника начала ослабевать, что отражается на показателях эффективности его труда. Поговаривают, что работник ищет аналогичную работу в другом (конкурирующем) предприятии. Однако руководитель не хочет терять столь ценного сотрудника. Более того, он боится, что с собой он «унесет» и часть секретов фирмы.

Задание: Вы руководитель и ваша цель - оставить сотрудника на предприятии, при этом сохранив систему его мотивации к труду на желаемом (высоком) уровне.

### ***Задание 12***

Директора одной компании мама попросила устроить младшего сына к себе на предприятие на должность руководителя среднего звена. Директор устроил своего младшего брата, однако, как оказалось, для этой должности он слишком мал. Способности у него есть, однако все свои усилия он растрчивает на свой имидж как управленца, а не на результаты работы. С ним он уже беседовал – результата нет (кроме того, что тот наобещал маме, что старший брат его «притесняет»). Говорил он и с мамой – результата нет. Идти на открытый конфликт с семьей директор не хочет.

Задание: Вы руководитель и ваша цель - не испортив отношения с семьей, изменить отношение брата к работе.

### ***Задание 13***

Цель: подобрать стратегию и режим подкрепления в соответствии со сложившейся практической ситуацией.

Задание: ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на следующие вопросы:

1. С помощью каких стратегий подкрепления можно воздействовать на сотрудников? Обоснуйте свой выбор.

2. Если вы выберете позитивное подкрепление, то какой его режим (или режимы) лучше применить в данной ситуации?

Ситуация. В последнее время шеф стал часто делать вам замечания по поводу систематических опозданий в вашей рабочей группе. Действительно, записи в журнале прихода указывали, что ваши сотрудники в среднем задерживают начало работы на 10-15 минут. Эти опоздания вас никогда особенно не волновали, но вашего шефа они серьезно огорчают. Он подчеркнул, что опоздания сокращают общее время производства и задерживают пуск сборочной линии. Вы понимаете, что опоздания являются формой избегания - рабочие оттягивают начало очень скучной работы. Группа рабочих, о которой идет речь, очень сплоченная, и каждый ее член будет следовать желанию других. Один из лидеров группы прикладывает, по-видимому, много усилий, чтобы поддерживать в группе нежелательное поведение. С одной стороны, вы хотите, чтобы рабочие приходили вовремя, но с другой - хотели бы избежать конфронтации по этому поводу, поскольку не считаете, что дело стоит испорченных со всеми отношений.

### ***Задание 14***

«Инструменты мотивации рабочих»

Характеристика организации



Структура - управление и все административные службы находятся в одном здании в крупном городе Ленинградской области. Основной заказчик организации территориально находится в непосредственной близости от предприятия. Также имеются две строительные площадки в регионах. Профиль деятельности - строительно-монтажная организация, субподрядчик, одно из предприятий холдинга. Общая численность персонала - около 500 человек. Срок работы организации - существует с советских времен. За последние 10 лет значительно изменилась система управления.

#### Общая ситуация

Вы - заместитель генерального директора по работе с персоналом. Вступили в должность неделю назад. До вашего прихода в организацию этой позиции в ней не было. Вас пригласил вице-президент холдинга (не работающий непосредственно на данном предприятии).

Из беседы с генеральным директором вы узнали:

1. Основной костяк сотрудников работает на предприятии от 15 до 25 лет и не собирается уходить в силу возраста и привычки. Это высокопрофессиональные рабочие кадры, имеющие уникальный опыт.

2. Текучесть кадров наблюдается, скорее, среди молодых специалистов: они приходят после института, получают опыт, а потом уезжают в Петербург на строительство супермаркетов, где платят вдвое больше, чем в СМУ.

3. В организации существует система обучения молодых рабочих (есть собственный учебный полигон, соблюдаются традиции наставничества).

4. С советских времен на предприятии ведется культурно-массовая работа (соревнования, туристские слеты, праздники и др.).

Из ваших личных наблюдений за первую неделю работы:

1. В коллективе здоровый социально-психологический климат (доброжелательные, доверительные отношения, сплоченность, отзывчивость, готовность помочь).

2. Линейные руководители не знают современных систем мотивации и стимулирования, в управлении используют единственный стиль – подчеркивают ошибки подчиненных, а не их достижения.

3. Бригадиры распределяют задания по принципу "грузить на того, кто везет", за переработки никакой дополнительной оплаты не предусмотрено.

4. В целом коллектив очень инертен. Изменения и нововведения встречают сопротивление со стороны руководителей и сотрудников.

5. Высокая централизация управления, большинство оперативных решений принимается "наверху".

6. Линейные руководители считают, что причина всех проблем – отсутствие системы мотивации сотрудников.

Из анализа внутренней документации:

1. В компании существует фиксированные расценки на различные виды работ, и оплата труда рабочих начисляется исходя из процента от их выполнения. Однако она не соответствует реальным трудозатратам.

2. Система оплаты труда "непрозрачна". Рабочие не могут сами подсчитать, сколько и за что они получают.

3. Должностные инструкции, регламенты и стандарты (предприятие сертифицировано по ISO) не исполняются, отсюда - дублирование функций и низкая согласованность действий подразделений.

4. В организации нет формализованной системы оценки персонала. Предприятие на данном этапе не может повысить зарплату сотрудникам, т.к. является частично государственным и работает в соответствии с требованиями и предписаниями Министерства.

Вопросы:

1. Какие инструменты мотивации вы предложили бы внедрить руководству данного предприятия для повышения лояльности сотрудников (особенно молодых специалистов).

2. Нужно ли, на ваш взгляд, менять систему оплаты труда? Каким образом?
3. Как обосновать свои предложения руководителю и работать с сопротивлением изменениям со стороны руководителя, старших сотрудников при внедрении предложений?

### **Задание 15**

«Мотивация сотрудников отдела обслуживания клиентов».

Характеристика организации

Профиль деятельности - завод по производству товарного бетона.

Структура компании: два ключевых подразделения - отдел продаж и отдел обслуживания клиентов. Процесс взаимодействия с клиентами делится на два этапа - заключение договора, отгрузка и доставка бетона на объект.

Численность персонала - около 150 человек. Срок работы на рынке - 5 лет.

Общая ситуация:

Вы - менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед вами задачу: проанализировать систему мотивации для сотрудников отдела обслуживания клиентов и разработать новую. Система оплаты в данной организации сформирована давно, и менять ее в ближайшее время не планируется (она основана на фиксированном окладе). Но в последнее время участились жалобы руководителя отдела обслуживания клиентов на отсутствие инструментов влияния на своих сотрудников. По его словам, если бы у него был отдельный премиальный фонд, он заставил бы подчиненных лучше работать.

После анализа деятельности сотрудников отдела по обслуживанию клиентов вы пришли к выводу, что большинство из них соответствуют профессиональным требованиям к должности, обладают необходимыми навыками и справляются со своими обязанностями. Но общие показатели эффективности работы отдела находятся на среднем уровне.

Ответьте на вопросы:

1. Каким образом, на ваш взгляд, можно мотивировать сотрудников отдела обслуживания клиентов (показатели, методы оценки, ее периодичность)?
2. Как вы обоснуете генеральному директору систему мотивации, разработанную вами для отдела обслуживания клиентов?

### **Задание 16**

«Система оплаты труда отделов продаж и маркетинга»

Характеристика организации

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

Структура компании - отдел производства (специалисты-дизайнеры), отдел продаж, отдел маркетинга и анализа, сервисная служба (секретарь, бухгалтер).

Руководители - коммерческий и генеральный директора.

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

Общая ситуация:

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

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

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

Достижение конкретных показателей привязано к деятельности отдельных работников процентным отношением к оплате.

Для продавцов установлен минимальный оклад и бонус за выполнение плана продаж, плюс, процент за продажу в соотношении примерно 25% (оклад) к 75%.

Раньше выплачивался только оклад (средний уровень по городу).

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

Спустя 4 месяца после введения новой системы оплаты руководители проанализировали результаты ее действия и пришли к выводу, что они достаточно плачевные. План выполняли полностью лишь 20% сотрудников отдела продаж. Некоторые ограничились выполнением 50-70% плана. Раньше четко определенного плана не существовало, работа строилась по принципу "сколько получится". Из разговора с сотрудниками руководители выяснили, что они не считают такую систему мотивирующей, а прирост зарплаты воспринимают как естественный, кроме того, заявляют, что руководители плохо их мотивируют.

На вопрос о том, что их могло бы стимулировать, отвечали: "Нам нужна свобода, а вы нас загоняете в жесткие рамки".

Вопросы:

1. Почему компания не достигла желаемого результата от внедрения новой системы мотивации? Надо ли что-то менять?
2. Что вы изменили бы в предложенной системе материального стимулирования? Как провели бы ее внедрение?
3. Нужны ли дополнительные методы мотивации для сотрудников данной компании? Если да, то какие?

### ***Задание 17***

Ситуация «Реакция на позитивную и негативную несправедливость»

Цель анализа: описать предполагаемые реакции человека на позитивную и негативную несправедливость, обосновать свою точку зрения

Представьте, что Иван и Евгений работают бок о бок друг с другом на сборочном конвейере и выполняют одинаковую работу. Оба имеют равный опыт работы, уровень образования и подготовки, усердие, а также продолжительность работы в одной и той же компании. Иными словами, они делают эквивалентный вклад в выполнение своей работы. Теперь представьте, что Иван получает за свою работу 10 тыс. руб. в неделю, а Евгений - 9 тыс. руб. В этом случае соотношение результатов и затрат Ивана выше, чем аналогичное соотношение Евгения. Это создает состояние несправедливо завышенного вознаграждения для Ивана и несправедливо заниженного вознаграждения для Евгения. Как вероятнее всего будут действовать в такой ситуации Иван и Евгений? Поясните свой ответ. Что бы вы лично стали делать, оказавшись в аналогичной ситуации на месте Евгения и Ивана?

### ***Задание 18***

Ситуация «Теория ожиданий в действии»

Цели анализа: проанализировать допущенные ошибки в управлении персоналом; предложить способы повышения мотивации сотрудников, исходя из положений теории ожиданий.

Ознакомьтесь с ситуациями и ответьте на вопросы к ним.

Ситуация 1. Сотрудница одной из российских компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась. Выполняла большой объем работы, забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла: моя активность никому не нужна. Руководитель всегда

был мною недоволен, часто ругал, никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать как все - лишь бы досидеть до конца рабочего дня».

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

Ситуация 2. Старательная и активная молодая женщина в течение многих лет добивалась повышения своего должностного статуса. Когда же ее назначили начальником крупного отдела, она недолго была удовлетворена своим результатом. Да, ее ожидания оправдались, но они вошли в противоречие с семейными ценностями. Теперь ее рабочий день стал ненормированным: чтобы выполнить свои должностные обязанности, ей приходилось выходить на работу раньше, а уходить позже. Возникли конфликты с мужем и детьми. Теперь результаты ее успешной работы не согласовывались с жизненными ценностями, поэтому ей пришлось специально решать эту проблему.

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

### **Задание 19**

Ситуация «Организационная перестройка»

Цели анализа: выявить допущенные ошибки в организации управления персоналом; объяснить их с точки зрения теории ожидания.

Задание. Ознакомьтесь с ситуацией и проанализируйте ее с позиций теории ожидания.

1. Оцените тип и величину валентности различных вознаграждений, которые мог иметь Игорь в планируемой для него должности и в новой должности.

2. Какие ожидания были у Игоря в старой должности и какие сформировались с приходом на новую должность?

3. Обоснуйте решение Игоря об увольнении с точки зрения теории ожиданий.

Ситуация. Представительство американской фирмы в Москве решило провести организационную перестройку и выделить отдел персональных компьютеров в особую группу с координационным центром в Париже. Предложение, пока неофициальное (перевод в новый офис должно еще одобрить руководство московского представительства), о работе в компьютерном центре сделано Игорю Шевцову, одному из лучших работников отдела администрирования. Игорь обрадовался, получив подобное предложение, поскольку такого рода продвижение по службе предполагало не только повышение зарплаты, но и новый уровень ответственности, общения, выход на международный рынок труда с его неограниченными возможностями. Он был уверен в своих силах, его поддерживало доверие к нему со стороны работников отдела, выдвинувших кандидатуру на эту должность. Переход Игоря на новую работу был малоприятным событием для начальника отдела администрирования Сергея Кукушкина, так как дела у Игоря шли успешно, а на подготовку нового сотрудника требовалось время. Однако Сергей был рад за своего сотрудника, видя, что его творческий потенциал намного превышает выполняемую им работу. Поэтому он решил одобрить этот переход.

Неожиданно руководство московского представительства отказало Игорю в переводе, пытаясь вставить «палку в колеса» новому структурному образованию, так как увидело в нем возможного конкурента. Начальнику отдела администрирования предложили изыскать возможности для повышения Игоря внутри отдела. Отдел был сформирован и работа шла по отлаженной схеме, поэтому новая позиция для Игоря была заведомо надуманной, а не продиктованной необходимостью. В новые обязанности Игоря на должности менеджера по клиентским услугам входил разбор конфликтных ситуаций, возникавших при выполнении контрактов. Такое повышение вызвало негативную реакцию в отделе, поскольку с его новыми полномочиями весьма успешно справлялись простые администраторы. Сам Игорь испытывал неловкость и дискомфорт от сознания ненужности своей работы; он не видел

перспектив, его энтузиазм угас. Через 4 месяца он уволился, найдя работу с меньшим окладом, но более творческую и с большим кругом полномочий.

### **Задание 20**

Ситуация «Изменения в системе заработной платы в банке»

Цель анализа: развить навыки выработки управленческих кадровых решений с использованием теорий мотивации.

Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы к ней.

Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин (причем последние преобладали) решило изменить систему и форму оплаты труда работников фондового управления: если раньше его сотрудники получали фиксированный оклад плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию.

В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов (без которых работа фондового управления будет парализована сразу, а всего банка - со временем, так как это управление являлось ведущим в данном банке и самым рентабельным) подали заявление об уходе.

Опрос, проведенный менеджером по управлению персоналом, выявил следующие причины такого поступка: неуверенность в получении справедливой оплаты при неблагоприятной ситуации на рынке; восприятие поступка руководства как незаслуженного наказания; отсутствие учета мнения самих работников.

По рекомендации менеджера руководство предложило сначала провести эксперимент по внедрению новой формы оплаты на заинтересованных работниках. Однако эти меры позволили вернуть лишь часть сотрудников фондового управления; остальные уволились.

Вопросы для анализа:

1. Объясните причины провала нововведения, связанного с изменениями в заработной плате, с позиций различных содержательных и процессуальных теорий мотивации:

1.1 Какие группы потребностей были развиты у сотрудников отдела до нововведения и какие стали актуальны после его внедрения (по теориям Маслоу и Альдерфера). Как изменение структуры и приоритетов потребностей повлияло на восприятие нововведения?

1.2. Проанализируйте предлагаемую систему оплаты труда с точки зрения теории ожидания. Оцените ее потенциальную способность оказывать влияние на эффективность деятельности и при каких условиях данная эффективность может быть достигнута, учитывая сложившуюся на данный момент ситуацию в отделе?

1.3. Оцените с позиций теорий справедливости (дистрибутивной, процедурной справедливости и справедливости взаимодействия) старую и новую систему оплаты труда, процесс внедрения нововведения и продемонстрированные руководством отношение к сотрудникам отдела.

2. Основываясь на рекомендациях теорий мотивации, кратко опишите наиболее предпочтительный план действий руководства банка по повышению мотивации сотрудников отдела.

### **Задание 21**

Ситуация «Демотивация персонала»

Цель анализа: развить навыки поиска способов преодоления демотивации сотрудников.

Задание. Рассмотрите несколько практических ситуаций демотивации и предложите варианты ее устранения, способы повышения мотивированности работников.

Ситуация 1. Сотрудница, давно работающая в компании и заслуженно переместившаяся из секретариата в отдел логистики, на данный момент давно переросла и эту позицию, тем более что руководитель не очень склонен к делегированию полномочий. На данный момент возможностей перемещения сотрудницы нет. Какие способы выхода из этой ситуации можно предложить?

Ситуация 2. Монтажники мебельной компании, не удовлетворенные уровнем зарплаты, сообщают руководителю отдела, что зарплата их не устраивает и они будут искать другую работу. Компания не заинтересована в их уходе, так как обучение новых работников займет довольно много времени, и их руководитель идет к генеральному директору. Директор заявляет, что компания не может позволить себе снизить норму прибыли за счет увеличения зарплаты монтажникам. Какой выход из данной ситуации можно предложить?

Ситуация 3. Сотрудник регионального филиала компании явно демотивирован. В разговоре с сотрудником службы персонала он объясняет свою демотивацию невниманием к нему непосредственного руководителя тем, что его не ценят и не видят перспектив его дальнейшего развития в компании. В ходе разговора выяснилось, что он - явно «командный» игрок. Ему просто необходимо больше внимания. Руководитель, узнав об этом, направляют сотрудника на курсы повышения квалификации, но тот еще в большей мере демотивируется. С чем связана его демотивация, какую ошибку допустил руководитель, что необходимо сделать руководителю, чтобы исправить положение?

**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-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи** (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

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.