

СТЕРЛИТАМАКСКИЙ ФИЛИАЛ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет
Кафедра

Экономический
Экономики и управления

Оценочные материалы по дисциплине (модулю)

дисциплина

Современные теории мотивации труда

Блок ФТД, вариативная часть, ФТД.В.01

цикл дисциплины и его часть (базовая, вариативная, дисциплина по выбору)

Направление

38.03.03

код

Управление персоналом

наименование направления

Программа

Управление персоналом

Форма обучения

Заочная

Для поступивших на обучение в
2020 г.

Разработчик (составитель)
кандидат политических наук, доцент
Пересада А. В.

ученая степень, должность, ФИО

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования и описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	3
2. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....	8
Анализ кейса «Мотивация персонала: кейс и решения»	19
Деловая игра «Материальная мотивация работника фирмы».....	21
Цель игры	21
<i>Сценарий игры</i>	<i>21</i>
Первый этап.....	21
Второй этап.....	21
Третий этап.....	22
Формирование системы стимулирования персонала организации	22
3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	28

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования и описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Формируемая компетенция (с указанием кода)	Результаты обучения по дисциплине (модулю)	Показатели и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)				Вид оценочного средства
		неуд.	удовл.	хорошо	отлично	
1	2	3				4
Знанием Кодекса об административных правонарушениях Российской Федерации, Уголовного кодекса Российской Федерации и иных федеральных законов в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, Гражданского кодекса Российской Федерации в части, относящейся к деятельности кадровой службы (ОПК-2)	1 этап: Знания	Обучающийся не владеет навыками применения законодательных актов в практике определения ответственности за нарушения трудового законодательства	Обучающийся частично владеет навыками применения законодательных актов в практике определения ответственности за нарушения трудового законодательства допускает при этом неточности.	Обучающийся владеет навыками применения законодательных актов в практике определения ответственности за нарушения трудового законодательства	Обучающийся владеет навыками применения законодательных актов в практике определения ответственности за нарушения трудового законодательства	Тестирование Контрольная работа
	2 этап: Умения	Обучающийся не знает содержание необходимых законодательных актов	Обучающийся частично знает содержание необходимых законодательных актов	Обучающийся достаточно хорошо знает содержание необходимых законодательных актов	Обучающийся твердо знает содержание необходимых законодательных актов	Устный опрос
	3 этап: Владения (навыки / опыт)	Не умеет применять на практике содержание	Частично умеет применять на практике содержание	В достаточной степени умеет применять на практике	Умеет хорошо применять на практике содержание	Тестирование Контрольная работа

	деятельности)	необходимых законодательных актов	необходимых законодательных актов	содержание необходимых законодательных актов	необходимых законодательных актов	
Способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-6)	1 этап: Знания	Обучающийся не знает принципов и основы взаимодействия и общения в поликультурной среде	Обучающийся частично знает принципы и основы взаимодействия и общения в поликультурной среде	Обучающийся твердо знает принципы и основы взаимодействия и общения в поликультурной среде	Обучающийся знает принципы и основы взаимодействия и общения в поликультурной среде, глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает.	Устный опрос
	2 этап: Умения	Не умеет применять на практике принципы и основы взаимодействия и общения в поликультурной среде	Частично умеет применять на практике принципы и основы взаимодействия и общения в поликультурной среде	В достаточной степени умеет применять на практике принципы и основы взаимодействия и общения в поликультурной среде	Умеет применять на практике принципы и основы взаимодействия и общения в поликультурной среде	Тестирование Контрольная работа
	3 этап: Владения (навыки /	Обучающийся не владеет навыками оформления	Обучающийся частично владеет навыками	Обучающийся владеет навыками оформления	Обучающийся владеет навыками оформления	Обучающийся владеет навыками оформления

	опыт деятельности)	результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях).	оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях), допускает при этом неточности.	результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях), не допускает при этом существенных неточностей.	результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях), умеет тесно увязывать теорию с практикой.	
Знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике (ПК-8)	1 этап: Знания	Обучающийся не знает принципов и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала	Обучающийся частично знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования	Обучающийся хорошо знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала	Обучающийся твердо знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала	Устный опрос
	2 этап: Умения	Не умеет применять на практике принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала	Частично умеет применять на практике принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала	В достаточной степени умеет применять на практике принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала	Умеет хорошо применять на практике принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала	Тестирование, Контрольная работа
	3 этап:	Обучающийся не	Обучающийся	Обучающийся	Обучающийся	Тестирование,

	Владения (навыки / опыт деятельности)	владеет навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях).	частично владеет навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях), допускает при этом неточности.	владеет навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях), не допускает при этом существенных неточностей.	владеет навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях), умеет тесно увязывать теорию с практикой.	Контрольная работа
Знанием содержания основных разделов Социального права, Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы, содержания основных документов Международного трудового права (Конвенция МОТ) (ОПК-3)	1 этап: Знания	Обучающийся не знает содержание необходимых законодательных актов	Обучающийся частично знает содержание необходимых законодательных актов	Обучающийся достаточно хорошо знает содержание необходимых законодательных актов	Обучающийся твердо знает содержание необходимых законодательных актов	Устный опрос
	2 этап: Умения	Не умеет применять на практике содержание необходимых законодательных актов	Частично умеет применять на практике содержание необходимых законодательных актов	В достаточной степени умеет применять на практике содержание необходимых законодательных актов	Умеет хорошо применять на практике содержание необходимых законодательных актов	Тестирование Контрольная работа
	3 этап: Владения (навыки / опыт деятельности)	Обучающийся не владеет навыками применения законодательных актов в практике	Обучающийся частично владеет навыками применения законодательных	Обучающийся владеет навыками применения законодательных актов в практике	Обучающийся владеет навыками применения законодательных актов в практике	Тестирование Контрольная работа

		определения ответственности за нарушения трудового законодательства	актов в практике определения ответственности за нарушения трудового законодательства допускает при этом неточности.	определения ответственности за нарушения трудового законодательства	определения ответственности за нарушения трудового законодательства	
--	--	---	---	---	---	--

2. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Перечень вопросов к устному опросу

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ОК-6 на этапе «Знания».

1. Мотивация трудовой деятельности как научная дисциплина и отрасль управления персоналом.
2. Понятие мотивов, потребностей, личности.
3. Стимулы труда.
4. Мотивация как процесс.
5. Мотивы поведения коллектива
6. Первоначальные теории мотивации Ф. Герцберга (теории «X», «Y», «Z»).
7. Теория потребностей А. Маслоу
8. Теория существования, связи и роста Альдерфера
9. Теория приобретенных потребностей Мак Клелланда
10. Теория двух факторов Герцберга
11. Теория ожиданий В. Врума, и ее влияние на производительность труда.
12. Теория подкрепления мотива.
13. Теория справедливости.
14. Теория содержания МакГрегора.

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ОПК-2 на этапе «Знания».

1. Принципы организации оплаты труда на предприятиях различных форм собственности.
2. Формы оплаты труда.
3. Процесс и способы материального стимулирования.
4. Реформы оплаты труда на предприятиях России.
5. Этапы развития систем мотивации.
6. Отличительные особенности систем мотивации предприятий России.
7. Мотивационные факторы, влияющие на поведение работника в процессе трудовой деятельности.
8. Способы повысить мотивацию сотрудников.
9. Новые формы мотивации труда персонала в странах Западной Европы, США, Японии.
10. Нематериальная мотивация персонала (сущность и способы).
11. Социальный пакет – метод дополнительной мотивации персонала.
12. Переменная часть оплаты труда.

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ОПК-3 на этапе «Знания».

1. Мотивация как процесс, направленный на удовлетворение потребностей: этапы процесса и их содержание.
2. Структура и функции мотива труда.
3. Сущность и классификация потребностей человека.
4. Сущность и классификация благ.
5. Значение трудовой деятельности в процессе формирования мотива к труду и понятие «цены трудовой активности».

6. Понятие «стимула», сущность и цели стимулирования трудовой деятельности.
7. Элементы мотивации трудовой деятельности и их краткая характеристика.
8. Классические теории управления трудом: концепция «человека экономического».
9. Классические теории управления трудом: концепция «человека социального».
10. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности в рамках развития теории управления персоналом.

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ПК-8 на этапе «Знания».

1. Содержательные теории мотивации (теории содержания).
2. Теории процессов мотивации.
3. Заработная плата как экономической категории: понятие, сущность и основные функции
4. Прожиточный минимум: сущность, структура, методы определения.
5. Мотивационные свойства заработной платы: макроэкономический уровень.
6. Организация заработной платы на предприятии: основные принципы и требования.
7. Классификация форм и систем заработной платы.
8. Основные направления государственного регулирования заработной платы
9. Сущность и основные формы нематериального стимулирования трудовой деятельности
10. Методы и средства повышения качества трудовой жизни.

Тестовые задания

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ОК-6 на этапе «Знания».

1. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

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

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

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

3. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

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

4. В чем заключается цель стимулирования персонала?

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

5. В чем суть классической теории мотивации?

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

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ОПК-2 на этапе «Знания».

6. 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.

7. 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).

8. 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.

9. 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.

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

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

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ОПК-3 на этапе «Знания».

11. К процессуальным теориям мотивации относится:

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

12. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?

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

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

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

14. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

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

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

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

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ПК-8 на этапе «Знания».

16. 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.

17. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «Х» и «У»?

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

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

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

19. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?

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

20. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа:

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

Контрольная работа

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ОК-6 на этапе «Знания».

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

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ОПК-2 на этапе «Знания».

1. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
2. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
3. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.
4. Не все цели обладают мотивационной силой.
5. Мотивирование составляет основу управления организацией.
6. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.
7. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности – два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.
8. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.
9. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
10. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ОПК-3 на этапе «Знания».

1. Теоретические основы трудовой мотивации.
2. Структура, функции и механизм трудовой мотивации.
3. Материальное стимулирование труда — основные направления мотивации.
4. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения. Оплата труда в России.
5. Зарубежный опыт оплаты труда.
6. Формы и системы организации заработной платы.
7. Районное регулирование заработной платы в Российской Федерации.
8. Учет трудового вклада.

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ПК-8 на этапе «Знания».

1. Использование методов поощрения и наказания прямого и опосредованного действия в их целостном единстве.
2. Координация и взаимодействие федеральных, республиканских, отраслевых и местных органов с управленческими структурами организаций в деле трудовой мотивации и стимулирования.
3. Социальное партнерство, взаимодействие и координация.
4. Оценка эффективности деятельности работников.
5. Материальная заинтересованность, ориентация на заработок – определяющий мотив трудовой деятельности.
6. Сущность и социальная природа заработной платы.
7. Методы расчета минимального бюджета, преимущества и недостатки различных методов.
8. Реальная заработная плата.
9. Методы оценки профессиональных и личностных качеств рабочей силы.
10. Специфика оценки и дифференциации сложности работ в США, Европе и Японии.
11. Особенности оплаты труда руководителей и специалистов.

12. Стимулирование инновационной деятельности.

Практические задания

Задание для оценки уровня сформированности компетенции ОК-6 на этапе «Умения».

Диагностика трудовой мотивации

Постановка задачи

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

Методические указания

Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

Факторы удовлетворенности трудом

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

Ценностные факторы труда

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личного) – ценность развития и самореализации.
3. Ценность общности – хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).
6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе). В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

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

Задание для оценки уровня сформированности компетенции ОПК-2 на этапе «Умения».

Построение мотивационного профиля

Анкета

1. Ваша позиция в организации: 1) менеджер 2) служащий 3) рабочий

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? _____ лет (или ____ месяцев, если меньше 1-го года)

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят.
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
- 6) Другое (что именно?) _____

6. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

- 1) «Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход».
- 2) «В своей работе я – полный хозяин».
- 3) «У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе».
- 4) «Я – ценный, незаменимый для организации работник».
- 5) «Я всегда выполняю то, что от меня требуют».
- 6) Другое (что именно?) _____

7. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.
- 6) Другое (что именно?) _____

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) Другое (что именно?) _____.
- 6) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).
- 6) Другое (что именно?) _____.

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок «*» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

	1. Очень	2. Не очень	3. Совсем не
--	----------	-------------	--------------

	важно	важно	важно
1) Заработная плата и премии; пенсии; стипендии			
2) Доплаты за квалификацию			
3) Доплаты за тяжелые и вредные условия работы			
4) Социальные выплаты и льготы, пособия			
5) Доходы от капитала, акций			
6) Любые дополнительные приработки			
7) Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8) Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т.п.			
9) Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

- 1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
- 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
- 5) Другое (что именно?) _____.

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки,
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
- 6) Другое (что именно?) _____.

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) «Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться».
- 2) «Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».
- 3) «Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает».
- 4) «Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».
- 5) «Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих».
- 6) «Другое (что именно?) _____».

14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли – на зарплатке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
- 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.
- 6) Другое (что именно?) _____.

15. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.
- 6) Другое (что именно?) _____.

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.
- 6) Другое (что именно?) _____.

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Другое (что именно?) _____.
- 7) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

18.1. Если Вы – РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Другое (что именно?) _____.
- 7) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18.2. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
 7) Да, чем я хуже других?
 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.
 9) Другое (что именно?)_____.

За подготовкой анкеты следует проведение опроса.

3. Обработка результатов анкетирования

Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью специальной Таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов (табл. 3).

Таблица 3

Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2.	1	1	3	3	
10.3.	1	3	3		1
10.4.		3			1
10.5.	3	3	3	1	3
10.6.	1		3		1
10.7.	1	1		3	3
10.8.				1	
10.9.	3	3			1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1.	3,7	5	2	1	4
18.2.	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Обозначение кодов: ЛЮ – люмпенизированный тип; ИН – инструментальный тип; ПР – профессиональный тип; ПА – патриотический тип; ХО – хозяйский тип.

Обработка результатов проводится в два этапа.

Задание для оценки уровня сформированности компетенции ОПК-3 на этапе «Умения».

Анализ кейса «Мотивация персонала: кейс и решения»

В этом задании необходимо продемонстрировать ваше умение мотивировать подчиненных.

Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

Ответы руководителей:

Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами на основании которого для дальнейшей прибыльной работы Общества необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация Общества. Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наше Общество выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство Общества надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения

Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время. А исключительно во благо процветания нашей компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Выберите тот ответ, который вам кажется самым эффективным. Сформулируйте свой ответ. А теперь сверьтесь с нашим мнением.

Оценка руководителя 1.

Руководитель в своем заявлении не привел ни одного аргумента, объясняющего, почему сотрудникам выгодно переходить на новую систему работы. Таким образом, мотивация на положительное принятие данного решения у подчиненных не сформирована. Руководитель искажил вводные данные кейса и сообщил подчиненным информацию, которой не обладал: «эта мера временная», а значит, дезинформировал подчиненных.

Ответ оценивается как не эффективный.

Оценка руководителя 2.

Руководитель показал подчиненным, что данная мера необходима для того, чтобы они не остались без работы. Таким образом, аргумент в пользу новой системы работы приведен.

Однако предположение, что длительность рабочего дня увеличена «временно» создает неверные ожидания у сотрудников и впоследствии может сформировать ощущение, что их обманули.

Ответ частично эффективный.

Оценка руководителя 3.

Руководитель в своем заявлении привел аргументы, объясняющие, почему сотрудникам выгодно переходить на новую систему работы и показал, как можно выйти из сложной ситуации, при этом не обесценив ни компанию, ни сотрудников. Таким образом, руководитель попытался сформировать положительное отношение сотрудников к новой системе.

Ответ эффективный.

Задание для оценки уровня сформированности компетенции ПК-8 на этапе «Умения».

Упражнение «Мотивация трудовой деятельности менеджера»

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

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

Постановка задачи

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.

2. Проранжировать выбранные 10 мотивов – определить их приоритетность.

Методические указания

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

увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных табл. 8.5 позволит нам проранжировать выбранные 10 мотивов.

Деловые игры

Задание для оценки уровня сформированности компетенции ОК-6 на этапе «Владение».

Деловая игра «Материальная мотивация работника фирмы»

Цель игры

Цель деловой игры – решить вопросы материальной мотивации работника фирмы с непосредственным участием тех, кому она предназначена.

Используется подробно изученный и проверенный на практике способ повышения эффективности коллективной деятельности, получившей название в литературе "метод группового решения", т.е., в сущности, речь идет о принятии коллективного управленческого решения. Особенность этого метода – возможность групповой дискуссии.

Вместе с тем практика использования метода показала, что групповая дискуссия и решения, принимаемые группой, не всегда обладают достаточно выраженным положительным эффектом. Если процедура сводится к простому голосованию, то принимаемое решение оказывается психологически малоэффективным. Формальное участие в голосовании не становится достаточным для действительной мотивационной включенности и личностной вовлеченности в процесс принятия группового управленческого решения.

Принятие группового решения по материальной мотивации работника разбивается на несколько этапов. К обсуждению с самого начала и на равных правах привлекаются все без исключения работники подразделения. Студенты выступают в роли членов коллектива подразделения, например маркетингового. Соблюдение равных прав всех участников игры, как и при принятии коллективного решения на деловом совещании, удовлетворяет такие важные социальные потребности, как потребность в статусе, уважении, внимании, общении и т.д., способствует реализации естественного желания каждого высказать свое мнение и утвердить его в групповом решении.

Сценарий игры

Первый этап

Студентам (10-15 чел.) разъясняются цель и задачи игры.

Цель игры – принять групповое решение по вопросу материальной мотивации за квартал среди работников подразделения. Важное условие – принять решение, за которое высказались бы все участники дискуссии. При этом необходимо сохранить такой психологический климат, чтобы не оказалось ни одного "недовольного". На это требуется 15-20 мин времени преподавателя.

Затем участники "игры" дают согласие на предложение провести такую дискуссию (ее целесообразность), а также подтверждают свою готовность обсуждать основания и критерии материальной мотивации работника.

Первый этап считается завершенным лишь при условии, что все участники высказали положительное отношение к цели, к условиям дискуссии. Студентам раздаются задания, заготовленные карточки, где они должны проставить свои фамилии и ответить "да" или "нет" на участие в дискуссии. В случае отдельных несогласий следует дополнительное разъяснение. На это уходит 5-6 мин.

Второй этап

Групповая разработка вопросов, которые будут обсуждаться. Главными, естественно, окажутся показатели, которые необходимо учитывать при выдвижении работников на получение материального вознаграждения. На это уходит 10-15 мин.

Третий этап

Обсуждаются критерии вознаграждения, предложенные участниками "игры". Каждый "сотрудник" называет 4-5 критериев. Преподаватель обобщает критерии и в ходе "игры" перечисляет их. Таких показателей окажется около 8: 1) производительность труда; 2) выполнение оперативных заданий; 3) качество работы; 4) ее трудность и новизна; 5) значимость выполняемой работы; 6) своевременность ее завершения; 7) производственная загруженность; 8) трудовая дисциплина.

Далее следует обсуждение этих 8 критериев, и в случае единогласного их одобрения можно переходить к четвертому этапу дискуссии. На третий этап уходит 15-20 мин (если обсуждение усложняется). Согласие с общими критериями подтверждается в той же форме и на той же карточке, что уже фигурировала на первом этапе (их раздает преподаватель). Здесь же выписываются критерии.

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ОПК-2 на этапе «Владение».

Формирование системы стимулирования персонала организации

Описание ситуации

Торгово-промышленная организация более пяти лет работает в области производства и оптовых продаж товаров народного потребления. Общее число работников организаций около 400 человек.

Организация имеет развитую организационную структуру, построенную по линейно-функциональному принципу: разнообразие оргструктуры, разное отношение работников к конечному продукту организации предполагает использование различных способов и принципов мотивации и стимулирования для всех категорий персонала.

Матрица попарных сравнений мотивов трудовой деятельности

Номер мотива	Наименование мотива	Номер мотива										Суммарное значение, баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Сводная матрица попарных сравнений мотивов трудовой деятельности

Номер мотива	Наименование мотива	Номер эксперта										Среднеарифметическое значение, баллы	Ранг мотива
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Однако существующая в организации система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое производственное поведение работников организации. Менеджеры коммерческого отдела получают простой

комиссионный процент от объема продаж, у производственных рабочих сдельная оплата труда, все остальные работники получают твердый оклад, величина которого мало зависит от результативности труда. Отсутствие ясных и понятных принципов в политике стимулирования, субъективизм, а также общий уровень денежного вознаграждения, который был ниже рыночного, привели к проблемам в кадровой политике организации. Падала эффективность ее деятельности, повысилась текучесть кадров, при этом уходили лучшие специалисты.

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

С этой целью необходимо решить комплекс следующих задач.

Перечень вопросов для оценки уровня сформированности компетенции ОПК-3 на этапе «Владение».

Формулирование целей и политики стимулирования персонала

Постановка задачи

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

Методические указания

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

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

Значение и основные задачи разработки политики в области стимулирования персонала

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

- Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система стимулирования должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

- Сохранение сотрудников в организации. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.

- Стимулирование производительного поведения. Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему стимулирования.

- Контроль за издержками на рабочую силу. Продуманная система стимулирования позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

- Административная эффективность и простота. Система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

- Соответствие требованиям законодательства. Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством.

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

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

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

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

Задание для оценки уровня сформированности компетенции ПК-8 на этапе «Владение».

Формирование набора методов стимулирования персонала

Постановка задачи

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

Методические указания

При выполнении задания необходимо воспользоваться таблицей:

Перечень стимулирующих систем

№ п/п	Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ и за рубежом
1	2	3
Материальные денежные		
1	Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии,

		надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
2	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
3	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это – годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
4	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате
5	Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
6	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
Материальные не денежные		
7	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу
8	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
9	Организация питания	Выделение средств на: 1) организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание
10	Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров

11	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
12	Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
13	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
14	Консультационные службы	Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
15	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
16	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
17	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
18	Страхование жизни	Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
19	Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника
20	Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
21	Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.
22	Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
Нематериальные		
23	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора

		<p>времени отпуска и т.д.;</p> <p>2) организации гибкого графика работы;</p> <p>3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда</p>
24	Трудовое или организационное стимулирование	<p>Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки</p>
25	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	<p>Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)</p>

Перечень вопросов к зачету

1. Необходимость процесса мотивации в руководстве современным предприятием.
2. Общая характеристика мотивации. Основные понятия и определения.
3. Виды материального и не материального стимулирования.
4. Структура, функции и механизм мотивации труда
5. Основы регулирования оплаты труда в бюджетной и коммерческой сфере.
6. Общая характеристика существующих теорий мотивации.
7. Системы оплаты труда: условия, преимущества и недостатки.
8. Иерархия потребностей по А.Маслоу
9. Формы и методы оплаты труда.
10. Двухфакторная теория Ф. Герцберга
11. Оплата труда, ее определяющая роль в системе материального стимулирования.
12. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.
13. Состав и краткая характеристика дополнительных стимулов.
14. Теория «Х» и «Y» Д. МакГрегора
15. Анализ компонентов материального вознаграждения
16. Теория трех факторов (СВР) Альдерфера.
17. Виды материального и не материального стимулирования.
18. Модель предпочтений и ожиданий В.Врума .
19. Ключевые принципы трудовой мотивации.
20. Теория справедливости (равенства) С.Адамса.
21. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения.
22. Модель Лоулера – Портера
23. Основные этапы создания системы мотивации персонала в организации
24. Источники формирования мотива труда.
25. Цель стимулирования персонала.
26. Принципы начисления и выплаты премий и бонусов
27. Современные виды оплат труда в коммерческих организациях
28. Социальный пакет как стимулирование трудовой деятельности.
29. Новые формы мотивации труда персонала в странах Западной Европы, США, Японии.
30. Отличительные особенности систем мотивации предприятий России.

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Рейтинг план дисциплины

Виды учебной деятельности студентов	Балл за конкретное задание	Число заданий	Баллы	
			Минимальный	Максимальный
Раздел 1.				
Текущий контроль			0	25
1) Устный опрос	1	10	0	10
2) Тестирование	1	10	0	10
3) СРС (реферат)	5	1	0	5
Рубежный контроль			0	25
4) Контрольная работа	5	5	0	25
Раздел 2.				
Текущий контроль			0	25
1) Устный опрос	1	10	0	10
2) Тестирование	1	10	0	10
3) СРС (реферат)	5	1	0	5
Рубежный контроль			0	25
4) Контрольная работа	5	5	0	25
		Итого:	0	100
Поощрительные баллы			0	10
Участие в конференции			0	5
Публикация статей			0	5
Посещаемость (баллы вычитаются из общей суммы набранных баллов)				
1. Посещение лекционных занятий			0	-6
2. Посещение практических занятий			0	-10

Объем и уровень сформированности компетенций целиком или на различных этапах у обучающихся оцениваются по результатам текущего контроля количественной оценкой, выраженной в рейтинговых баллах. Оценке подлежит каждое контрольное мероприятие.

При оценивании сформированности компетенций применяется четырехуровневая шкала «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично».

Максимальный балл по каждому виду оценочного средства определяется в рейтинг-плане и выражает полное (100%) освоение компетенции.

Уровень сформированности компетенции «хорошо» устанавливается в случае, когда объем выполненных заданий соответствующего оценочного средства составляет 80 - 100%; «удовлетворительно» – выполнено 40 - 80%; «неудовлетворительно» – выполнено 0 - 40%

Рейтинговый балл за выполнение части или полного объема заданий соответствующего оценочного средства выставляется по формуле:

$$\text{Рейтинговый балл} = k \times \text{Максимальный балл}$$
$$\text{Рейтинговый балл} = k \cdot \text{Максимальный балл},$$

где $k = 0,2$ при уровне освоения «неудовлетворительно», $k = 0,6$ $k = 0,4$ при уровне освоения «удовлетворительно», $k = 0,8$ при уровне освоения «хорошо» и $k = 1$ при уровне освоения «отлично».

Оценка на этапе промежуточной аттестации выставляется согласно Положению о модульно-рейтинговой системе обучения и оценки успеваемости студентов БашГУ:

- зачтено - при накоплении от 60 до 110 рейтинговых баллов (включая 10 поощрительных баллов),
- не зачтено - при накоплении от 0 до 59 рейтинговых баллов.

Результаты обучения по дисциплине (модулю) у обучающихся оцениваются по итогам текущего контроля количественной оценкой, выраженной в рейтинговых баллах. Оценке подлежит каждое контрольное мероприятие.

При оценивании сформированности компетенций применяется четырехуровневая шкала «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично».

Максимальный балл по каждому виду оценочного средства определяется в рейтинг-плане и выражает полное (100%) освоение компетенции.

Уровень сформированности компетенции «хорошо» устанавливается в случае, когда объем выполненных заданий соответствующего оценочного средства составляет 80-100%; «удовлетворительно» – выполнено 40-80%; «неудовлетворительно» – выполнено 0-40%

Рейтинговый балл за выполнение части или полного объема заданий соответствующего оценочного средства выставляется по формуле:

$$\text{Рейтинговый балл} = k \times \text{Максимальный балл},$$

где $k = 0,2$ при уровне освоения «неудовлетворительно», $k = 0,4$ при уровне освоения «удовлетворительно», $k = 0,8$ при уровне освоения «хорошо» и $k = 1$ при уровне освоения «отлично».

Оценка на этапе промежуточной аттестации выставляется согласно Положению о модульно-рейтинговой системе обучения и оценки успеваемости студентов БашГУ:

На зачете выставляется оценка:

- зачтено - при накоплении от 60 до 110 рейтинговых баллов (включая 10 поощрительных баллов),
- не зачтено - при накоплении от 0 до 59 рейтинговых баллов.

При получении на экзамене оценок «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», на зачёте оценки «зачтено» считается, что результаты обучения по дисциплине (модулю) достигнуты и компетенции на этапе изучения дисциплины (модуля) сформированы.