

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»
(ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»)**

**Северодонецкий технологический институт
Кафедра экономики и управления**

УТВЕРЖДАЮ:
Врио. директора СТИ (филиал)
ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»
Ю.В. Бородач
(подпись) _____ 2024 года
« 06 » _____



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

По направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль: «Менеджмент организации производства»

Северодонецк – 2023

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Мотивационный менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации производства» – ____ с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Мотивационный менеджмент» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. N 954 22 февраля 2018 г. № 124 (с изменениями и дополнениями от 26 ноября 2020 г., 27 февраля 2024 г.)

СОСТАВИТЕЛЬ:

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры Экономики и управления «_02_» ____09__ 2024 г., протокол № _1_.

Врио заведующего кафедрой  Ю. В. Бородач
Переутверждена: «__» ____20__ г., протокол № ____.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии Северодонецкого технологического института (филиала) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля» «_16_» ____09__ 2024 г., протокол № ____1__.

Председатель учебно-методической комиссии
СТИ (филиала) ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»  Ю.В. Бородач

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Цель изучения учебной дисциплины: изучить особенности управления лояльностью персонала и мотивационного менеджмента в социальной сфере, освоение студентами теоретических знаний в области управления трудовой мотивацией персонала учреждений социальной защиты населения, приобретение навыков мотивирования через использование современных технологий кадрового менеджмента.

Задачи курса:

формирование понимания закономерностей, связанных с психологическими феноменом «лояльность сотрудника»;

получение инструментария и процедур исследования уровня благонадежности, лояльности и удовлетворенности персонала;

изучение сущности и методов научного подхода к теоретическому и практическому решению проблем формирования лояльности персонала на всех уровнях управления в любых организациях;

изучение теоретических концепций и подходов к трудовой мотивации персонала, механизма и процесса мотивации, типов мотивационного воздействия, факторов, видов и форм стимулирования труда;

изучение методов материального/нематериального стимулирования сотрудников;

применение на практике современных методик исследования мотивации трудовой деятельности.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Дисциплина «Мотивационный менеджмент» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана и помогает сформировать комплексное представление об управлении лояльностью персонала организации и о роли мотивации трудовой деятельности в системе управления предприятием.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин «Менеджмент», «Управление персоналом», «Введение в профессиональную деятельность», «Тайм-менеджмент и управление деловой карьерой», и помогает сформировать комплексное представление о методах и способах снижения риска в современных экономических условиях, методиках анализа.

Содержание дисциплины служит основой для освоения дисциплин, обеспечивающих дальнейшую подготовку бакалавра, таких как «Операционный менеджмент».

Изучение курса «Мотивационный менеджмент» базируется на знаниях, умениях и навыках, сформированных у студентов в процессе преподавания общенаучных, экономических и управленческих дисциплин.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин «Менеджмент», «Менеджмент персонала», «Административный менеджмент», «Введение в профессиональную деятельность», «Теория организаций и организационное поведение», «Тайм-менеджмент и управление деловой карьерой», «Коммуникационный менеджмент и управление офисом» и помогает сформировать комплексное представление об управлении лояльностью персонала организации и о роли мотивации трудовой деятельности в системе управления предприятием.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
ПК-1. Способен использовать теоретические положения менеджмента для решения управленческих задач оперативного и стратегического характера, обеспечивать эффективное руководство трудовым коллективом на основе теорий мотивации, лидерства и власти	ПК-1.1. Знает содержание основных понятий и категорий теории мотивации, механизмы выдвижения в лидеры и особенности командной работы, роль менеджмента в особенностях формирования власти в организациях	знать: основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию; уметь: аргументировано отстаивать управленческие решения, мотивировать и стимулировать персонал; владеть: методами стимулирования и мотивации;

ПК-2. Способен проектировать межличностные, групповые, организационные коммуникации и выстраивать профессиональную карьеру на основе современных технологий управления, в том числе в межкультурной среде.	ПК-2.3. Использует знания в области теории и практики для решения проблем формирования лояльности персонала на всех уровнях управления в любых организациях;	знать: принципы и функции управления при проверке и поддержании лояльности персонала; уметь: работать в команде при проверке и поддержании лояльности персонала; владеть: навыками межличностных коммуникаций при проверке и поддержании лояльности персонала;
---	---	--

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)		
	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	180 (5 зач. ед)	180 (5 зач. ед)	
Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего) в том числе:	90	58	
Лекции	52	30	
Семинарские занятия	-	-	-
Практические занятия	38	28	
Лабораторные работы	-	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (<i>расчетно-графические работы, групповые дискуссии, ролевые игры, тренинг, компьютерные симуляции, интерактивные лекции, семинары, анализ деловых ситуаций и т.п.</i>)	-	-	-
Самостоятельная работа студента (всего)	90	122	
Форма аттестации	зачет	зачет	зачет

4.2. Содержание разделов дисциплины

Дисциплина изучается в 7 и 8 семестре:

7 семестр

Тема 1. Феномен лояльности персонала. Понятие лояльность персонала. Проблема лояльности персонала. Формирование и поддержание лояльности персонала. Сравнительный анализ феномена лояльности персонала за рубежом (США-Япония). Анализ причин нелояльности. Нейтрализация негативных последствий

Тема 2. Типология нелояльности. Кардинальные различия "молодых" и "старых" организаций сквозь призму лояльности. Результирующие факторы в "молодых" организациях. Результирующие факторы в "старых" и "зрелых" организациях. Типичные ошибки руководителей в "старых" и "молодых" организациях

Тема 3. Эволюция форм лояльности. Лояльность как способ выжить. Лояльность как способ повышения статуса. Школа лояльности

Тема 4. Пределы лояльности. Ограничители лояльности. Влияние внешней среды на личность. Виды дискриминации.

Тема 5. Вокруг и около лояльности. Телосложение определяет стиль руководства. Лояльность и темперамент. Кадровые службы как агенты лояльности

Тема 6. Оценка лояльности персонала. Оценка лояльности персонала: обзор основных методов. Процесс создания методики измерения лояльности. Основные ошибки измерения лояльности

Тема 7 Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации. Организационная лояльность. Управление лояльностью персонала как организационная компетенция. Интегрированная модель лояльности персонала.

8 семестр

Тема 8. Введение в мотивационный менеджмент: основные категории и понятия. Сущность, функции и задачи мотивации. Классификация мотивации. Содержание мотивационного процесса. Потребности как основа мотивации. Понятие о мотивах деятельности. Стимулы и стимулирования.

Тема 9. Трудовая мотивация персонала.

Особенности трудовой мотивации. Основные принципы трудовой мотивации. Психологические характеристики личности, влияющие на трудовую мотивацию.

Тема 10. Первичные и содержательные мотивационные теории, и особенности их практического использования.

Первичные теории мотивации: «ХУ-теория» Д. Мак-Грегора. Теория "Z"

Содержательные теории мотивации: Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Теория существования, связи и роста К.Альдерфера. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. Теория двух факторов Ф. Герцберга.

Тема 11. Процессуальные теории мотивации и особенности их практического использования.

Теория ожиданий. Теория справедливости. Теория постановки целей. Теория Л. Портера - Э. Лоулера. Теория усиления мотивации Б. Скиннера. Концепция партисипативного управления.

Тема 12. Мотивация специфических категорий и групп персонала.

Особенности мотивации организационного поведения женщин. Особенности мотивация сотрудников начинающих. Особенности мотивации коллективов. Особенности мотивации неформальной группы.

Тема 13. Особенности демотивации персонала.

Сущность демотивации персонала. Причины и факторы демотивации персонала.

Тема 14. Методы мотивации персонала.

Социально-психологические, административные и диагностические методы мотивации.

Тема 15. Экономические методы мотивации персонала и оплата труда.

Экономические методы мотивации персонала. Принципы организации оплаты труда на предприятии. Структура оплаты труда работника. Тарифная система. Формы и системы оплаты труда. Премирования, льготы и привилегии работников. Современные системы оплаты труда. Немонетарные методы мотивации.

Тема 16. Формирование компенсационного пакета.

Сущность, составляющие и особенности формирования компенсационного пакета. Принципы формирования компенсационного пакета. Особенности формирования компенсационного пакета на основе системы грейдов и системы ключевых показателей деятельности. Особенности формирования социального пакета.

Тема 17. Формирование мотивационной политики организации.

Мотивационная политика на разных этапах развития организации. Формирование мотивационной политики на основе использования системного подхода. Выбор стратегии мотивационного управления.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1	Феномен лояльности персонала.	4	1	1
2	Типология нелояльности	4	1	1
3	Эволюция форм лояльности.	4	1	-
4	Пределы лояльности	2	1	1
5	Вокруг и около лояльности	2	-	-
6	Оценка лояльности персонала	2	1	1
7	Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации.	2	1	-
8	Введение в мотивационный менеджмент: основные категории и понятия	2	1	1
9	Трудовая мотивация персонала	2	1	-
10	Первичные и содержательные мотивационные теории, и особенности их практического использования	4	1	1
11	Процессуальные теории мотивации и особенности их практического использования	4	1	1
12	Мотивация специфических категорий и групп персонала	4	1	-
13	Особенности демотивации персонала	2	1	-
14	Методы мотивации персонала	2	1	-

15	Экономические методы мотивации персонала и оплата труда	4	1	1
16	Формирование компенсационного пакета	4	1	-
17	Формирование мотивационной политики организации	4	1	-
Итого:		52	16	8

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1	Феномен лояльности персонала.	2	1	1
2	Типология нелояльности	2	1	1
3	Эволюция форм лояльности.	2	1	-
4	Пределы лояльности	2	1	1
5	Вокруг и около лояльности	2		-
6	Оценка лояльности персонала	2		1
7	Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации.	2	1	-
8	Введение в мотивационный менеджмент: основные категории и понятия	2	1	1
9	Трудовая мотивация персонала	2	1	-
10	Первичные и содержательные мотивационные теории, и особенности их практического использования	4	1	1
11	Процессуальные теории мотивации и особенности их практического использования	2		1
12	Мотивация специфических категорий и групп персонала	2	1	-
13	Особенности демотивации персонала	2	1	-
14	Методы мотивации персонала	4	1	-
15	Экономические методы мотивации персонала и оплата труда	2	1	1
16	Формирование компенсационного пакета	2		-
17	Формирование мотивационной политики организации	2		-
Итого:		38	12	8

4.5. Лабораторные занятия - не предусмотрены

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов		
			Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1	Сущность понятия лояльность персонала	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный	5	10	10

		поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.			
2	Диагностика лояльности при отборе персонала.	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	5	10	10
3	Диагностика лояльного сотрудника	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	5	10	10
4	Индивидуальная работа с сотрудниками по формированию лояльности	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	5	10	10
5	Технология развития и поддержания лояльности персонала организации	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	5	10	10
6	Управление лояльностью персонала на базе системного подхода	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	5	6	10
7	Разбор и практическое решение примеров работы с анкетами и опросниками по выявлению лояльности персонала	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	5	10	10
8	Методы работы с нелояльным	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный	5	8	10

	персоналом.	поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.			
9	Разработка и составление планов по изучению и повышению лояльности и оценка их эффективности.	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	5	10	10
10	Виды и формы организации стимулирования. Стимулирование как социальный обмен	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	5	10	10
11	Опережающее стимулирование как процесс	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6	10	10
12	Проблемы теории и практики материального неденежного стимулирования	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6	10	10
13	Проблемы теории и практики морального стимулирования	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6	10	10
14	Время как стимул труда. Автостимулирование.	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	6	10	10
15	Трудовое соревнование как	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-	6	10	10

	стимулирующая ситуация	технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.			
16	Подготовка домашних заданий по темам практических занятий	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	10	8	14
Итого:			90	152	164

4.7. Курсовая работа рабочим учебным планом не предусмотрена.

5. Образовательные технологии

На лекционных занятиях применяются следующие образовательные технологии: проблемные лекции, лекция-беседа, лекция-визуализация, лекция-дискуссия с разбором конкретной ситуации.

На практических занятиях применяются следующие активные методы обучения: кейс-технологии, работа в малых группах, метод мозгового штурма, деловые игры, тренинг, методы группового решения творческих задач. А также следующие образовательные технологии:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

6. Учебно-методическое и программно-информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс] / Филип Котлер - М. : Альпина Паблишер, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961450163.html>

2. Всегда ваш клиент: Как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг [Электронный ресурс] / Диксон М., Томан Н., Делиси Р. ; Пер. с англ. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961451689.html>

3. Травин В.В., Мотивационный менеджмент. Модуль III : учебно-практическое пособие / Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. - М.: Дело, 2016. - 146 с. - ISBN 978-5-7749-1176-9 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785774911769.html>

4. Байдаков А.Н., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А.Н. Байдаков, Л.И. Черникова, Д.С. Кенина - Ставрополь : АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2017. - 116 с. - ISBN -- - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : http://www.studentlibrary.ru/book/stavgau_00101.html

б) дополнительная литература:

1. Скорость доверия: То, что меняет всё [Электронный ресурс] / Стивен Кови-мл. Ребекка Меррилл - М. : Альпина Паблишер, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961450576.html>.

2. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов [Электронный ресурс] / Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. ; Пер. с англ. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961456653.html>

3. Иванова С., 50 советов по нематериальной мотивации / Светлана Иванова. - М. : Альпина Паблишер, 2012. - 238 с. - ISBN 978-5-9614-2210-8 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961422108.html>

4. Акмаева Р.И., Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников : Учеб. пособие / Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш. - М. : Прометей, 2018. - 584 с. - ISBN 978-5-906879-73-8 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785906879738.html>.

5. Гудилин А.А., Менеджмент: мотивация труда / А.А. Гудилин, О.О. Скрыбин, Н.В. Каретникова, М.Е. Гусева - М. : МИСиС, 2013. - 50 с. - ISBN 978-5-87623-734-7 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785876237347.html>

6. Иванова С.В., Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / Светлана Иванова. - 8-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 2013. - 100 с. - ISBN 978-5-9614-2268-9 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961422689.html>

7. Ветлужских Е., Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. - 5-е изд. - М. : Альпина Паблишер, 2011. - 151 с. - ISBN 978-5-9614-1728-9 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961417289.html>

в) методические указания:

1. Методические указания к практическим занятиям по дисциплине "Мотивационный менеджмент" для бакалавров дневной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.02 "Менеджмент", профиль 38.03.02.02 "Менеджмент организаций"

2. Методические указания к выполнению контрольных работ по дисциплине "Мотивационный менеджмент" для бакалавров заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.02 "Менеджмент", профиль 38.03.02.02 "Менеджмент организаций"

г) интернет-ресурсы:

Образовательный портал. Учись РФ // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--h1aa0abgczd7be.xn--p1ai/>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://fgosvo.ru>

Государственный комитет статистики ЛНР - <https://www.gkslnr.ru/>

Министерство экономического развития ЛНР - <https://merlnr.ru/>

Министерство труда и социальной политики ЛНР - <https://mintrudlnr.ru/>

Электронно-библиотечная система «Консультант студента» – <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>

Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» – <https://www.studmed.ru>

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – <http://biblio.dahluniver.ru/>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины "Внешнеэкономическая деятельность организации" предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером (ноутбуком), презентационная техника (проектор, экран).

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Антивирус	Avast	http://www.avast.com/ru-ru/index
Браузер	Firefox Mozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	Mozilla Thunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	Far Manager	http://www.farmanager.com/download.php
Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Распознавание текста	CuneiForm	http://cognitiveforms.ru/products/cuneiform/
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Видеоплеер	Media Player Classic	http://mpc.darkhost.ru/

Аудиоплеер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/
------------	-----	---

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине "Мотивационный менеджмент"

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	ПК-1. Способен использовать теоретические положения менеджмента для решения управленческих задач оперативного и стратегического характера, обеспечивать эффективное руководство трудовым коллективом на основе теорий мотивации, лидерства и власти	Пороговый	знать: основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию;
Основной		Базовый	уметь: аргументировано отстаивать управленческие решения, мотивировать и стимулировать персонал;
Заключительный		Высокий	владеть: методами стимулирования и мотивации;
Начальный	ПК-2. Способен проектировать межличностные, групповые, организационные коммуникации и выстраивать	Пороговый	знать: принципы и функции управления при проверке и поддержании лояльности персонала;

Основной		Базовый	уметь: работать в команде при проверке и поддержании лояльности персонала;
		Высокий	владеть: навыками межличностных коммуникаций при проверке и поддержании лояльности персонала;
Заключительный			

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК - 1	Способен использовать теоретические положения менеджмента для решения управленческих задач оперативного и стратегического характера, обеспечивать эффективное руководство трудовым коллективом на основе теорий мотивации, лидерства и власти	ПК-1.1. Знает содержание основных понятий и категорий теории мотивации, механизмы выдвижения в лидеры и особенности командной работы, роль менеджмента в особенностях формирования власти в организациях	Тема 8. Введение в мотивационный менеджмент: основные категории и понятия. Тема 9. Трудовая мотивация персонала. Тема 10. Первичные и содержательные мотивационные теории, и особенности их практического использования. Тема 11. Процессуальные теории мотивации и особенности их практического использования. Тема 12. Мотивация специфических категорий и групп персонала. Тема 13.	8

				Особенности демотивации персонала. Тема 14. Методы мотивации персонала. Тема 15. Экономические методы мотивации персонала и оплата труда. Тема 16. Формирование компенсационного пакета. Тема 17. Формирование мотивационной политики организации.	
2.	ПК-2.	Способен проектировать межличностные, групповые, организационные коммуникации и выстраивать профессиональную карьеру на основе современных технологий управления, в том числе в межкультурной среде.	ПК-2.3. Использует знания в области теории и практики для решения проблем формирования лояльности персонала на всех уровнях управления в любых организациях;	Тема 1. Феномен лояльности персонала. Тема 2. Типология нелояльности. Тема 3. Эволюция форм лояльности. Тема 4. Пределы лояльности. Тема 5. Вокруг и около лояльности. Тема 6. Оценка лояльности персонала. Тема 7. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации.	7

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
-------	-----------------	-----------------------------------	---	--	----------------------------------

1	ПК-1. Способен использовать теоретические положения менеджмента для решения управленческих задач оперативного и стратегического характера, обеспечивать эффективное руководство трудовым коллективом на основе теорий мотивации, лидерства и власти	ПК-1.1. Знает содержание основных понятий и категорий теории мотивации, механизмы выдвижения в лидеры и особенности командной работы, роль менеджмента в особенностях формирования власти в организациях	знать: основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию; уметь: аргументировано отстаивать управленческие решения, мотивировать и стимулировать персонал; владеть: методами стимулирования и мотивации;	Тема 8. Введение в мотивационный менеджмент: основные категории и понятия. Тема 9. Трудовая мотивация персонала. Тема 10. Первичные и содержательные мотивационные теории, и особенности их практического использования. Тема 11. Процессуальные теории мотивации и особенности их практического использования. Тема 12. Мотивация специфических категорий и групп персонала. Тема 13. Особенности демотивации персонала. Тема 14. Методы мотивации персонала. Тема 15. Экономические методы мотивации персонала и оплата труда. Тема 16. Формирование компенсационного пакета. Тема 17. Формирование мотивационной политики организации.	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)
---	--	---	--	---	--

	ПК-2. Способен проектировать межличностные, групповые, организационные коммуникации и выстраивать профессиональную карьеру на основе современных технологий управления, в том числе в межкультурной среде.	ПК-2.3. Использует знания в области теории и практики для решения проблем формирования лояльности персонала на всех уровнях управления в любых организациях;	знать: принципы и функции управления при проверке и поддержании лояльности персонала; уметь: работать в команде при проверке и поддержании лояльности персонала; владеть: навыками межличностных коммуникаций при проверке и поддержании лояльности персонала;	Тема 1. Феномен лояльности персонала. Тема 2. Типология нелояльности. Тема 3. Эволюция форм лояльности. Тема 4. Пределы лояльности. Тема 5. Вокруг и около лояльности. Тема 6. Оценка лояльности персонала. Тема 7. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации.	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание) доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)
--	---	---	--	---	---

1. Типовые тестовые задания

(пороговый уровень)

1. При рассмотрении работника, как объекта мотивации, однозначно верным будет утверждение о том, что внешняя мотивация – это:

а) процесс образования мотива под влиянием исключительно внешних факторов;

б) мотивация, которую человек носит в себе независимо от внешнего окружения;

в) мотивация, связанная с самим содержанием деятельности.

2. В отличие от процесса мотивации, под стимулированием труда целесообразно рассматривать:

а) процесс создания в человеке внутренних мотиваторов его трудовой деятельности;

б) изменение комплекса внешних и внутренних мотиваторов, которое позволяет повысить эффективность трудовой деятельности;

в) процесс воздействия на трудовое поведение работника через создание лично значимых условий (получения определенных благ), побуждающих его действовать определенным образом;

3. Под стимулом правильнее понимать:

- а) это внешние раздражители, способствующие повышению интенсивности определенных мотивов в действиях человека;
- б) внутренний или внешний мотиватор социальной направленности;
- в) внутренний мотив деятельности;
- г) осознаваемые причины выбора действий и поступков человека.

4. К содержательным теориям мотивации относится:

- а) теория Портера-Лоулера;
- б) теория К. Альдерфера;
- в) теория справедливости С. Адамса;
- г) теория ожиданий В. Врума.

5. Мотив представляет собой:

- а) любой фактор, под воздействием которого детерминируется поведение индивида;
- б) только внешние факторы, которые оказывают влияние на поведение личности;
- в) внутренние факторы, которые определяют направленность поведения человека;
- г) продукт процесса мотивации.

6. Представителями первичных теорий мотивации являются :

- а) ХУ-теория" Д. Мак-Грегора, Теория Z;
- б) Теория А. Маслоу, ХУ-теория" Д. Мак-Грегора;
- в) Теория К.Альдерфера, Теория Z;
- г) Теория А. Маслоу, Теория Д. Мак-Клелланда.

7. Расположите следующие потребности в иерархии Маслоу в правильной последовательности от низших к высшим:

- а) потребность в признании
- б) физиологические потребности
- в) потребность в самоактуализации
- г) потребность в безопасности
- д) потребность в принадлежности и любви

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

- а) доплата;
- б) оклад;
- в) премию;
- г) сдельную расценку.
- д) процент;

9. Дайте определение понятию «демотивация»:

- а) Процесс который проявляется в снижении уровня побуждения к достижению целей организации, обусловленным отсутствием или ослаблением влияния сил, побуждающих человека к деятельности с расходом определенных усилий, на должном уровне старания, добросовестности, настойчивости.
- б) нарушение порядка, дисциплины, организованности.
- в) угнетённое, подавленное психическое состояние

г) процесс направленный на взыскание и наказание работника.

10. К процессуальным теориям мотивации относится:

- а) теория Маслоу;
- б) типологическая теория Герчикова;
- в) двухфакторная теория Герцберга;
- г) теория ожиданий Врума.

11. Расставьте отдельные элементы создания системы стимулирования труда в правильной временной последовательности:

- а) проведение мотивационного мониторинга
- б) диагностика существующей системы
- в) разработка и обоснование постоянной части заработной платы
- г) изучение особенностей существующей системы оплаты труда
- д) разработка разнообразных стимулов
- е) разработка переменной части заработной платы
- ж) анализ и обоснование социального пакета

12. Найдите соответствие между мотивационными теориями (моделями) и описанием их отдельных элементов:

А	Теория Маслоу	_____	Целью исследований было выяснить факторы, оказывающие на работников мотивирующую и демотивирующим действие, влияющие на их чувства удовлетворенности.
Б	Теория ожиданий В. Врума	_____	Уровень усилий, определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что приложенные усилия действительно повлекут за собой вполне определенный уровень вознаграждения. В модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами.
В	Модель Портера-Лоулера	_____	Пока потребность более низкого уровня в определенной мере не удовлетворена, потребности более высокого уровня в человеке не актуализируются
Г	Теория Х-У Д. Мак-Грегора	_____	Если работники чувствуют, что нет прямой связи между затрачиваемое усилиями и результатами, которые достигаются, то мотивация ослабевает

13. Выберите авторов содержательных теорий мотивации:

- а) Ф. Герцберг;
- б) А. Маслоу;
- в) В. Врум;
- г) Ф. Тэйлор;
- д) Д. Мак-Клелланд.

14. Авторами процессуальных теорий мотивации:

- а) Э. Лоулер;

- б) Д. Макгрегор;
- в) В. Герчиков;
- г) С. Адамс;
- д) Д. Мак-Клелланд.

15. Тарифный коэффициент – это:

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

16. Содержательные теории мотивации труда характеризует:

- а) структуру потребностей и мотивов личности и их проявления;
- б) необходимость применения равных условий материальной мотивации ко всем работникам;
- в) разделение работников на группы, к которым должны применяться разные формы мотивации;
- г) обращение внимания на иерархию человеческих потребностей, в соответствии с которой проводятся мотивационные мероприятия.

17. Найдите соответствия между системами оплаты труда и их описанием:

А	Почасовая оплата труда	_____	применяется в основном для оплаты труда вспомогательных рабочих. При этой системе размер заработной платы рабочего зависит от выработки на обслуживаемом им участке производства.
Б	Прямая индивидуальная сдельная оплата труда	_____	вводится для отдельных групп рабочих в целях усиления их материальной заинтересованности в повышении производительности труда и сокращении срока выполнения работ. Размер оплаты определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии - в соответствии с нормами и расценками на аналогичные работы.
В	Косвенная сдельная оплата труда	_____	это форма оплаты труда, при которой размер заработка рабочего зависит от его тарифного разряда и количества отработанного времени. Такая форма оплаты может выражаться в виде дневной, недельной или месячной заработной платы.
Г	Акордовая оплата	_____	заработная плата зависит непосредственно от количества произведенных им изделий

			или выполненных операций
--	--	--	--------------------------

18. Разделение условий труда на мотивационные и гигиенические факторы характеризует:

- а) теорию иерархии потребностей Маслоу;
- б) двухфакторную модель мотивации Ф. Герцберга;
- в) типологическую модель Герчикова;
- г) Х-, У-теорию Мак-Грегора.

19. В какой теории мотивации значительное внимание уделено мотивами достижения:

- а) в теории Маслоу;
- б) в теории Мак-Клелланда;
- в) в теории Портера-Лоулера;
- г) в теории ожиданий Врума.

20. Идея о том, что к различным группам персонала, отличающегося по своим мотивационным характеристикам нужно применять разные формы мотивации ярко проявляется в:

- а) диспозиционной теории Ядова;
- б) типологической модели Герчикова;
- в) двухфакторной модели Герцберга;
- г) теории справедливости С. Адамса;

21. Укажите верное определение понятия «мотивация»:

а) совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с определенным уровнем добросовестности

б) совокупность внутренних и внешних сил, побуждающих человека к деятельности

в) совокупность сил, придающих деятельности человека направленность

г) все ответы правильные

22. Укажите, что из перечисленного не может быть использовано в качестве стимулов:

- а) обещания
- б) действия
- в) предметы
- г) нет правильного ответа

23. Укажите составляющие внешней мотивации:

- а) стремление к завершению работы
- б) правила поведения людей
- в) стремление к познанию
- г) все ответы правильные

24. Укажите составляющие внутренней мотивации:

- а) стремление к достижению
- б) распоряжения
- в) оплата труда
- г) нет правильного ответа

25. Укажите верную схему мотивационного процесса:
- a) возникновение потребностей – осуществление действий – получение вознаграждения
 - b) определение направления действий – поиск путей устранения потребностей – осуществление действий за получение вознаграждения
 - c) осуществление действий – получение вознаграждения – поиск путей устранения потребностей
 - d) нет правильного ответа
26. Укажите факторы, усложняющие мотивационный процесс:
- a) изменчивость мотивационного процесса
 - b) неочевидность мотивов
 - c) различное влияние мотивов на различных людей
 - d) все ответы правильные
27. Укажите неверное утверждение по отношению к мотивации:
- a) потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии
 - b) одинаковые мотивы могут по-разному влиять на различных людей
 - c) мотивационный процесс не зависит от того, какие потребности инициируют его
 - d) мотивы невозможно «вычлениить» в явном виде
28. Укажите неверное утверждение по отношению к мотивации:
- e) потребности более высокого уровня удовлетворяются большим числом способов, чем потребности нижнего уровня
 - f) одинаковые мотивы одинаково влияют на различных людей
 - g) потребности между собой находятся в сложном динамическом взаимодействии
 - h) мотивы невозможно «вычлениить» в явном виде
29. К какой теории мотивации относятся следующие предпосылки:
Если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит неудовлетворенная потребность; удовлетворенные потребности не мотивируют людей ?
- a) теория Альдерфера
 - b) теория Маслоу
 - c) теория МакКлелланда
 - d) теория Герцберга
30. Если работники концентрируют свое внимание на оплате работы, на условиях труда, большое значение придают удобству на рабочих местах, то следует удовлетворять в основном:
- a) физиологические потребности
 - b) потребности безопасности
 - c) социальные потребности
 - d) потребности признания
31. Если работники испытывают потребности в порядке, четких правилах, ясных структурах, то для сотрудников важнее всего удовлетворение:
- a) физиологических потребностей

- b) потребностей безопасности
 - c) потребностей самоутверждения
 - d) потребностей самовыражения
32. Если работники испытывают желание быть компетентными, уважаемыми и признаваемыми окружающими, то это выражение потребностей:
- a) физиологических
 - b) безопасности
 - c) самоутверждения и признания
 - d) принадлежности и причастности
33. Если человек стремится к творческой работе, к полному использованию своих знаний и умений, то это выражение потребностей:
- a) самовыражения
 - b) самоутверждения
 - c) причастности
 - d) нет правильного ответа
34. Способ мотивации, который помогает преодолеть отрицательное воздействие контроля на поведение работников, - это:
- a) модель Портера – Лоулера
 - b) управление по целям
 - c) теория ожиданий
 - d) теория игр
35. Укажите, в чем заключается вывод теории Портера – Лоулера, отличающийся коренным образом от выводов сторонников теории человеческих отношений:
- a) все потребности делятся на потребности высшего и низшего порядка
 - b) люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребностей
 - c) результативность труда порождает удовлетворенность
 - d) все ответы правильные
36. К содержательным теориям мотивации относятся:
- a) теория ожидания, теория МакКлелланда, теория справедливости
 - b) теория Маслоу, модель Портера-Лоулера, теория Герцберга
 - c) теория ожидания, теория справедливости, модель Портера-Лоулера
 - d) теория Маслоу, теория МакКлелланда, теория Герцберга
37. Какая научная теория определяет личность человека как совокупность поведенческих реакций на тот или иной стимул?
- a) бихевиоризм
 - b) когнитивная психология
 - c) психоанализ
 - d) нет правильного ответа
38. Может ли появиться потребность в уважении без удовлетворения потребностей физиологической безопасности?
- a) может
 - b) не может

- c) может, но при определенных условиях
 - d) нет правильного ответа
39. Осознанная потребность личности, побуждающая ее действовать в соответствии со своими ценностными ориентациями, - это:
- a) статус
 - b) стиль жизни
 - c) убеждение
 - d) установка
40. Какой фактор можно отнести к факторам внутреннего вознаграждения?
- a) продвижение по службе
 - b) престиж
 - c) содержание и значимость выполняемой работы
 - d) нет правильного ответа
41. Какая из потребностей высших уровней удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения?
- a) потребность власти
 - b) потребность успеха
 - c) потребности причастности
 - d) нет правильного ответа
42. Потребность в самостоятельности, независимости во всех сферах деятельности характеризует ориентацию на:
- a) мотив признания
 - b) мотив удобства
 - c) мотив свободы
 - d) мотив самореализации
43. Что такое «мотивирование»?
- a) это то, что возникает и находится внутри человека и от чего человек стремится освободиться
 - b) это то, что вызывает определенные действия человека
 - c) это совокупность мотивов, находящихся в определенном отношении друг к другу
 - d) это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям
44. Что такое «мотив»?
- a) это то, что возникает и находится внутри человека и от чего человек стремится освободиться
 - b) это то, что вызывает определенные действия человека
 - c) это совокупность мотивов, находящихся в определенном отношении друг к другу
 - d) это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям
45. Что такое «потребности»?
- a) это то, что возникает и находится внутри человека и от чего человек стремится освободиться

- b) это то, что вызывает определенные действия человека
 - c) это совокупность мотивов, находящихся в определенном отношении друг к другу
 - d) это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям
46. Отметить неверное утверждение:
- a) стимулы – это рычаги воздействия, вызывающие действия определенных мотивов
 - b) реакция человека на отдельные стимулы не поддается сознательному контролю
 - c) стимулы не имеют значения и смысла, если люди не реагируют на них
 - d) нет правильного ответа
47. В чем суть принципиального отличия стимулирования от мотивирования?
- a) стимулирование – лишь одно из средств мотивирования
 - b) нет принципиального отличия
 - c) реакция человека на отдельные стимулы не поддается сознательному контролю
 - d) стимулы не имеют значения и смысла, если люди не реагируют на них
48. Отметить неверное утверждение:
- a) чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование
 - b) стимулирование не отличается от мотивирования
 - c) стимулы не имеет значения и смысла, если люди не реагируют на них
 - d) нет правильного ответа
49. Укажите потребности, которые удовлетворяются следующими средствами присвоение рангов или званий:
- a) физиологические потребности
 - b) безопасности
 - c) принадлежности и причастности
 - d) признания и самоутверждения
50. Укажите потребности, которые удовлетворяются следующими средствами : создание системы страхования:
- a) физиологические потребности
 - b) безопасности
 - c) принадлежности и причастности
 - d) признания и самоутверждения
51. Группа качеств работника, в которую входят: лояльность, бесконфликтность, способность к компромиссам - это:
- a) личностная;
 - б) социальная;
 - в) адаптационная;

г) культурная.

52. К факторам лояльности относятся все, КРОМЕ

а) нормативный;

б) социально-правовой;

в) эмоциональный;

г) прагматический.

53. Открытая нелояльность это?

а) следование фирменному стилю, подчеркивающему принадлежность компании;

б) принятие участия во всех мероприятиях, традиционных собраниях, неформальных встречах, следование заведенному в компании церемониалу;

в) ассоциация сотрудника себя с компанией;

г) неприязненное, насмешливое отношение к приоритетам и принципам организации, мошенничество, расценивание компании только как источника личной выгоды.

54. Существует четыре основных типа поведения человека, формирование которых происходит на основе отношения людей к нормам поведения и ценностям предприятия. Для какого типа поведения характерна высокая надежность:

а) преданный и дисциплинированный (полностью принимает ценности и нормы поведения, его действия не вступают в противоречие с интересами организации);

б) "оригинал" (приемлет ценности предприятия, но не приемлет существующие на нем нормы поведения, порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством);

в) "приспособленец" (не приемлет ценностей предприятия, старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым на предприятии);

г) "бунтарь" (не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия, все время входит в противоречие с окружением и создает конфликтные ситуации).

55. Лояльность на уровне идентичности?

а) следование фирменному стилю, подчеркивающему принадлежность компании;

б) принятие участия во всех мероприятиях, традиционных собраниях, неформальных встречах, следование заведенному в компании церемониалу;

в) отождествление сотрудника себя с компанией;

г) неприязненное, насмешливое отношение к приоритетам и принципам организации, мошенничество, расценивание компании только как источника личной выгоды.

56. Нулевая лояльность это?

а) принятие участия во всех мероприятиях, традиционных собраниях, неформальных встречах, следование заведенному в компании церемониалу;

б) не сложившееся мнение о компании, связанное с приходом на новое рабочее место и с отсутствием знаний об ее особенностях;

в) неприязненное, насмешливое отношение к приоритетам и принципам организации, мошенничество, расценивание компании только как источника личной выгоды;

г) формальное выполнение требований и соблюдение внутренних законов из страха или желания получить награду.

57. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

58. Высокая эффективность деятельности может быть связана в первую очередь и в большей степени с лояльностью.

- а) эмоциональной;
- б) нормативной;
- в) вынужденной.

59. Ключевые факторы, влияющие на удовлетворенность и лояльность персонала компании:

а) взаимоотношения с коллегами и руководством компании - насколько комфортная обстановка сложилась в коллективе и во взаимоотношениях с руководством;

б) содержание и характер выполняемой работы - насколько сотрудники удовлетворены той работой, которую они выполняют;

в) оплата труда и льготы - насколько справедливо, по мнению сотрудников, компания вознаграждает их труд;

г) все ответы верны.

60. Лояльность персонала это процесс и как любой процесс он требует инициализации, контроля и управления.

- а) верное утверждение;
- б) не верное утверждение.

61. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность заставлять и полное право наказывать:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

62. Уровень лояльности? (несколько вариантов):

а) показатель удовлетворенности и качества отношений между работниками и администрацией;

б) характеристика степени доверия подчиненных руководителям;

в) система контроля.

63. Средствами повышающими лояльность, могут являться? (несколько вариантов)

- а) совместная работа над проектами;
- б) информационная изоляция персонала;
- в) знание корпоративной миссии;
- г) неблагоприятные условия труда.

64. Условиями, формирующими лояльность персонала являются все перечисленные, КРОМЕ:

- а) справедливые отношения;
- б) внимание руководства к сотрудникам;
- в) грамотная система управления;
- г) информационная изоляция персонала.

65. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности?

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

66. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, которые позволят удовлетворить его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

67. Какой тип власти влияет на людей через привитые культурой ценности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) традиционная или законная власть;
- г) экспертная власть;
- д) власть харизмы (влияние силой примера).

68. Повышенная эмоциональная связь, которую сотрудник ощущает с компанией и которая влияет на него/ неё, заставляя добровольно прилагать больше усилий к выполнению своей работы

- а) лояльность персонала;
- б) вовлеченность персонала;
- в) привязанность персонала;
- г) лояльность клиента;
- д) вовлеченность клиента;
- е) привязанность клиента.

69. Основные параметры, включаемые в понятие лояльность:

а) честность (по отношению к коллегам, руководству, сознательный отказ от нанесения ущерба предприятию);

б) корректность (соблюдение ценностей предприятия, приверженность ее целям, поведение, направленное на укрепление ее имиджа);

в) полезность (усилия, направленные на наиболее полную реализацию миссии, достижение ее целей);

г) верны ответы А и В;

д) все ответы являются верными.

70. Лояльность персонала НЕ зависит от

а) факторов, связанных с объективными условиями труда в данной организации и на данном рабочем месте;

б) личностных особенностей клиентов компании;

в) личностных особенностей сотрудников;

г) факторов, вытекающих из представлений и установок руководства относительно человеческих ресурсов.

71. Выделите основной тип поведения, характерный для харизматического лидера (харизма — личное обаяние):

а) сосредоточение внимания на вопросах особой важности, концентрация коммуникаций на главных вопросах с целью привлечения других к анализу, решению проблем и планированию действий;

б) способность идти на риск, но только основанный на тщательных расчетах шансов на успех, и таким образом, чтобы создать возможности участвовать другим;

в) искусное взаимодействие с пониманием и сопереживанием, уверенность в том, что такое эффективное двустороннее взаимодействие получается только с помощью активного слушания и обратной связи;

г) выражение активной заботы о людях, в том числе и о самом себе, моделирование, самоуважение и усиление в других чувства собственного достоинства, вовлечение людей в принятие важных решений;

д) демонстрация последовательности и надежности в своем поведении, открытое выражение своих взглядов и следование им в практических делах.

72. К Японскому менеджменту персонала не относится:

а) пожизненный наем на работу;

б) принципы старшинства при оплате и назначении;

в) коллективная ответственность;

г) неформальный контроль;

д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

73. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг подчиняться им:

а) власть, основанная на принуждении;

б) власть, основанная на вознаграждении;

в) экспертная власть;

г) эталонная власть;

д) законная власть.

74. Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без

таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:

- а) интервьюирования;
- б) анкетирования;
- в) социологического опроса;
- г) тестирования;
- д) наблюдения.

75. Блага, материальные ценности, на получение которых направлена трудовая деятельность человека – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

76. Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

77. Какая из приведенных рекомендаций мотивирует работников на полную самоотдачу в интересах предприятия:

- а) установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- б) установить двухстороннее общение;
- в) избегать чрезмерного контроля;
- г) установить жесткие, но достижимые стандарты;
- д) вознаграждать за достижение стандарта.

78. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

79. Потенциал специалиста – это:

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;
- д) способность человека производить продукцию

80. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

- а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;

- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
- д) существует централизация управления организацией.

81. Группа качеств работника, в которую входят: сообразительность, способность к быстрой адаптации, стрессоустойчивость, обучаемость — это:

- а) личностная;
- б) социальная;
- в) адаптационная;
- г) культурная.

82. При каком виде власти характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

83. Факторы, влияющие на возникновение лояльности (несколько вариантов):

- а) внимание и участие со стороны компании;
- б) предыдущий опыт;
- в) чувство гордости;
- г) конфликт.

84. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям.

- а) автократичный руководитель;
- б) демократичный руководитель;
- в) либеральный руководитель;
- г) консультативный руководитель;
- д) инструментальный руководитель.

85. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных разновидностей псевдоавторитета (ложного авторитета) лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность:

а) авторитет расстояния — руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;

б) авторитет доброты — "всегда быть добрым". Доброта снижает требовательность;

в) авторитет педантизма — руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;

г) авторитет чванства — руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;

д) авторитет подавления — руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.

86. Навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними:

- а) семантические;
- б) коммуникативные;
- в) невербальные;
- г) вербальные;
- д) профессиональные.

87. К основным качествам руководителя для формирования и поддержания лояльности персонала, относят все, КРОМЕ...

- а) доминантность;
- б) конфликтность;
- в) целенаправленность.

88. Главными средствами, повышающими лояльность, являются:

- а) знание всеми работниками корпоративной миссии;
- б) правильная адаптация новых служащих;
- в) корпоративные тренинги, тренинги командообразования и сплочения коллектива;

г) все ответы верны.

89. Методы управления уровнем удовлетворенности сотрудников:

- а) направленные на удовлетворение материальных, базовых потребностей;
- б) направленные на удовлетворение потребности в информационной обеспеченности;
- в) направленные на удовлетворение потребности в вовлечении, причастности, самореализации.

г) все ответы верны.

90. Группа качеств работника в которую входят: честность, образованность, ответственность, порядочность, уважение к людям — это:

- а) личностная;
- б) социальная;
- в) адаптационная;
- г) культурная.

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на

	90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

2. Разноуровневые задачи и задания (базовый уровень)

Задание 1. "Потребности и мотивы"

Определите 10 самых важных потребностей и мотивов и 8 средств удовлетворения потребностей для следующих групп:

Студенты вуза

Потребности и мотивы:

1. Обеспечить свое будущее.
2. Применить свои силы и способности.
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Средства удовлетворения потребностей:

1. Получение теоретических знаний и практических навыков.
2. Участие: в работе научных кружков, в олимпиадах, в научных конференциях.
3. Участие в кружках художественной самодеятельности, КВН.
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

Начальник отдела (25 лет. Образование: магистр по профилю «Менеджмент». Высокие лидерские качества)

Потребности и мотивы:

1. Развитие своих сил и способностей.
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

8

Средства удовлетворения потребностей:

1. Делегирование полномочий.

2

3

4

5

6

7

8

Экономист (25 лет. Образование: магистр экономики предприятия.

Мать двоих детей дошкольного возраста)

Потребности и мотивы:

1. Применение своих знаний и умений

2. Воспитание детей.

3.

4

5

6

7

8

9

10

Средства удовлетворения потребностей:

1. Предоставление дополнительного отпуска.

2

3

4

5

6

7

8

Задание 2. "Классификация стимулов"

Классифицируйте все перечисленные виды стимулов по трем группам: материальные денежные, материальные неденежные и нематериальные.

Заработная плата.

Объявление благодарности.

Награждение орденами и медалями за трудовые заслуги.

Награждение ценными подарками.

Привлечение сотрудников к управлению.

Улучшение условий труда.

Премии.

Предоставление льгот на оплату жилья и коммунальных услуг.

Надбавки.

Участие в прибыли.
 Награждение грамотой.
 Введение гибкого графика работы.
 Предоставление льготных путевок на отдых и лечение.
 Применение программ обогащения труда.
 Использование ротации кадров как формы мотивации.
 Привлечение персонала к разработке и принятию решений.
 Добровольное медицинское страхование персонала за счет средств организации.
 Организация льготного питания.
 Предоставление спецодежды.
 Предоставление служебного транспорта.
 Покупка жилья сотрудникам организации.
 Предоставление дополнительного оплачиваемого отпуска.
 Сокращение продолжительности рабочей недели без уменьшения размера оплаты труда.
 Обеспечение гарантии занятости.
 Предоставление отдельного кабинета.
 Эргономика рабочего места, дизайн, удобные и комфортные мебель.
 Оснащение рабочего места современными техническими средствами.

Задание 3. «Подслушанный разговор»

Цели упражнения: установить характер взаимосвязи между результативностью сотрудников, их мотивацией и удовлетворенностью трудом; рассмотреть влияние на мотивацию способов постановки показателей деятельности и организации вознаграждений.

Задание.

Во время делового обеда вы услышали беседу за соседним столиком двух руководителей (прочитайте примеры). С кем из беседующих вы согласны и почему?

Пример 1.

Руководитель А: «Я хочу вам сказать, что, если вы сделаете все, чтобы ваши сотрудники стали полностью удовлетворены работой, они будут продуктивны».

Руководитель Б; «Я не уверен в этом; если я сделаю их счастливыми, т. е. полностью удовлетворенными, может быть они и будут исправно ходить на работу и держаться за нее, но не обязательно станут работать по-настоящему упорно».

Пример 2.

Руководитель А: «Надо устанавливать такие показатели эффективности деятельности, которые рассматривались бы работниками как их личные цели».

Руководитель Б: «Думаю, что этого достичь невозможно, да и не нужно. При установлении показателей работы специалистов надо исходить из соображений выгоды для отдела и для организации».

Пример 3.

Руководитель А: «Для работников важно, чтобы их вознаграждения соответствовали их вкладу, им важен результат распределения значимых для них благ и им совсем не обязательно знать, как принималось решение о распределении вознаграждений, их это не заботит».

Руководитель Б: «Не думаю, что сотрудники не обращают внимания на то, как принимается решение. Мне порой даже кажется, что работники согласились бы потерять в заработной плате, если бы увидели, что она не соответствует их вкладу, слишком завышена и проголосовали бы за изменение процедуры определения уровня вознаграждения и учет в ней всех усилий и результатов работников».

Руководитель А: «Если ты хочешь сказать, что надо обращать внимание, как расценивают работники свои вознаграждения и процедуры, с помощью которых они устанавливаются, как справедливые или нет, то я считаю это бессмысленным занятием. Справедливость — понятие сугубо индивидуальное, здесь невозможно достичь согласия. Лучше вообще об этом не думать».

Задание 4. Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера»

Описание деловой игры

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

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

Постановка задачи

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

2. Проранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность.

Методические указания

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

Задание 5. «Диагностика трудовой мотивации»

Постановка задачи

Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентаций 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).

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, личностного) — 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 о степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяет сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используется 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 6. «Теории мотивации и практика управления персоналом»

Цель: научиться анализировать практику управления персоналом с позиций ее соответствия рекомендациям теорий мотивации; выявлять и прогнозировать возможные проблемы, спровоцированные несоблюдением правил мотивационного управления персоналом.

Задание.

Дайте ответы на вопросы: как согласуется с мотивационными теориями следующая практика деятельности предприятия (указать, какие положения каких теорий мотивации реализуются или нарушены выданных примерах)?; какие проблемы могут возникнуть в примерах, в которых описана негативная практика?

Агентам по сбыту платят только комиссионные (процент от объема заключенного договора о продаже) на том основании, что любая другая система поощрения будет менее эффективной для увеличения объема продаж.

Размер комиссионных (процент от объема заключенного договора о продаже) устанавливается в отделе сбыта один раз в год и в течение этого периода не пересматривается.

Сотрудники отдела сбыта оцениваются каждый месяц по эффективности их работы. С подобного рода оценкой знакомят всех сотрудников отдела сбыта.

Предполагается, что до тех пор, пока сотрудник отдела сбыта не проявит себя, он должен выполнять простейшие задания, быть «на побегушках». На курсы повышения квалификации направляются только главные специалисты отдела сбыта. В любом другом случае вложения в образование считаются неэффективными для отдела.

План работы отдела сбыта на год и квартал составляются с учетом предложений всех сотрудников.

В конце года управляющий по сбыту распределяет премии тем сотрудникам отдела, которые, по его мнению, заслужили «нечто большее».

Задание 7. «Мотивация работников мясокомбината»

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем мясокомбината ЗАО «Ятрань», оно находилось в хорошем финансовом состоянии. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали значительные ошибки: путали, например, упаковки и наклейки для различных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники нечаянно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а потом шли домой. Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства " Обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В итоге не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специального пластикового вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Эта бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшение в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье равнодушие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались, требованиями их переподготовки или увольнения.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми

работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенном прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявшей его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине на работе и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, и за освобождение своих коллег по работе. Они также принимали решение о графике работы, необходимого бюджета, измерения качества и восстановлению оборудования. Многие, что раньше было работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина - в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, соответствующем их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, - можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной степени влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых высокий уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопрос:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии А. Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Концентрировал Романов внимание на гигиенических факторах или на факторах-мотиваторов согласно теории Ф. Герцберга в своей программе мотивации?

4. Положение которых по процессуальным теорий мотивации использовал Романов в мотивационной политике? Докажите это на примерах.

5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях, в других отраслях?

Задание 8. «Мотивация работников банка»

Как отмечает начальник Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» риск потери квалифицированного персонала рассматривается банком как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк»

постоянно проводит мониторинг рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждений, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров.

В банке введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть разные. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система иерархии - гибкая, что позволяет ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, делать корректировки и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. Созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, включающие не только вознаграждение, но и медицинскую страховку и установления лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, или наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, независимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Однако, практически все работники банка носят свой значок.

Периодически в банке проводится конкурс между региональными подразделениями. Основная цель конкурса - это повышение эффективности работы подразделений филиальной сети.

По итогам конкурса выявляются лучшие подразделения, в которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, содержание этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех подразделений были в курсе банковских дел, чувствовали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов.

Победители квартального конкурса награждаются дипломами. В конце года по итогам конкурса предполагается присуждение звания «Лучшая филиал года». «Альфа-банк» ввело также новую форму поощрения - деловое поощрения. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход конкурса широко освещается в

корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с учетом ведения бизнеса предоставляется большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие, по его мнению, пути решения поставленной задачи. Главное - результативность, именно в этом контроль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность - основные критерии оценки работы.

В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-Банк». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников:

- определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения;

- организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональных подразделений банка;

- создание различных систем оценки и аттестации персонала. При обучении работа ведется по многим направлениям.

Прежде всего - это корпоративное обучение.

Филиальная сеть банка достаточно велика, поэтому во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают те же проблемы. Чтобы помочь региональным специалистам в их решении, а также провести обмен опытом проводятся так называемые круглые столы. Они представляют собой регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса.

Ежегодно проводится конференция руководящего состава работников банка, в которой участвуют ведущие менеджеры всех подразделений как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяются стратегические направления развития банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений.

В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.). Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство».

Специалисты банка активно участвуют в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными и отечественными учебными и консультационными компаниями.

Другим важным направлением корпоративного обучения является стажировка специалистов региональных подразделений банка в Центральном

офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Работа консультантов дополнительно оплачивается согласно затраченного времени. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные расходы, они готовы их нести, потому что видят реальную пользу стажировок. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако дальше консультант несет течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

«Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих. Благодаря постоянному открытию новых филиалов и дополнительных офисов в банке открываются новые вакансии, замещающие специалистами, показали себя наиболее профессионально, имеют опыт работы, развивают свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются в новые филиалы и дополнительные офисы на более высокие должности.

Вопрос:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-банка» удовлетворяет потребности иерархии А. Маслоу?
2. Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «факторы-мотиваторы», используемые «Альфа-банком». Какие они?
5. Есть ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Объясните свой ответ.
6. Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-банк» влияет на мотивацию труда?
7. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях, в других отраслях?

Задание 9. Ответьте на вопросы полученной анкеты и опросите ближайших коллег. Проанализируйте полученные результаты и сделайте вывод о мотивационном поведении работников в вашей организации. В графе «Другое» опрашиваемый может написать свои варианты ответа, если он не согласен с предложенными нами.

Примерный тип анкеты для исследования мотивации труда работников на предприятиях по процессуальным теориям

1. Ваша профессия, специальность или занимаемая должность (вписать)

2. Образование (среднее, высшее, последипломное) (нужное подчеркнуть);
3. Пол (муж./жен.) (нужное подчеркнуть);
4. Возрастная категория (нужное подчеркнуть)

(от 18 до 25 лет; от 26 до 35 лет; от 36 до 45 лет; от 46 до 60 лет и старше);

5. Стаж работы на данном предприятии (общий стаж) _____ \ _____ лет;

6. Факторы ожидания:

а) ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату:

- да;
- нет;
- другое _____;

б) считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат:

- да;
- нет;
- другое _____;

в) какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение:

- высокую;
- низкую;
- другое _____;

7. Факторы справедливости:

а) известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы:

- Да;
- нет;
- другое _____;

б) ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом:

- положительная;
- отрицательная;

в) как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению:

- хорошее;
- удовлетворительное;
- другое (предвзятое) _____;

г) какие типы вознаграждений применяются на вашем предприятии и наиболее ценны для вас:

- заработная плата;
- премии;
- дополнительные льготы;
- моральное поощрение;
- повышение в должности или в окладе;
- возможность карьерного роста;
- другое _____;

д) какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения:

- высокая;
- низкая;

- Другое _____;

8. Факторы модели Портера-Лоулера:

а) считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие:

- да;

- нет;

- Другое _____;

б) считаете ли вы себя способным работником:

- да;

- нет;

- другое _____;

в) как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии?

- высокая;

- низкая;

- Другое _____;

г) уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда:

- Да;

- нет;

- Другое _____.

Задание 10. «Проблемы молодого магистра»

Николенко Игорь, 24 лет, закончил в прошлом году выше учитный заведение и получил диплом магистра по менеджменту. работает заведующим группы в сервисном отделе фирмы "Зорро", которая реализует товары рынка бытовой техники. Игорю непосредственно подчинено 4 женщины и 17 мужчин, каждый из которых имеет стаж работы более 10 лет. Двое из сотрудников группы закончили техникум, остальные - либо училища, или курсы в соответствии с занимаемых должностей.

Технология управления сервисным обслуживанием бытовой техники Игорь знает неплохо, поскольку, еще учась в университете, проработав менеджером сервисного отдела в фирме "Эльдорадо".

Основная проблема - отсутствие уважения со стороны подчиненных. Каждое распоряжение Игоря долго обсуждается, комментируется с улыбкой и очень редко исполняется. Такое положение вещей привело к тому, что Игорь начал чувствовать страх общения с сотрудниками. Он обдумывает каждый свой поступок и решения.

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «разноуровневые задачи и задания»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

3. Практическое (прикладное) задание (заключительный уровень)

В процессе выполнения задания необходимо провести мотивационный мониторинг на базе предприятия, в котором работает студент.

Мотивационный мониторинг - это система постоянного наблюдения и контроля состояния мотивации трудовой деятельности с целью его оперативной диагностики и оценки в динамике, принятия квалифицированных управленческих решений в интересах повышения эффективности деятельности предприятия.

Процесс мотивационного мониторинга на предприятии требует осуществления определенной последовательности действий. Прежде всего, необходимо определение набора ценностей, которые будут заложены в основу трудовой мотивации персонала. Для проведения мотивационного мониторинга представляется целесообразным использовать подход аналогичный управленческому обследованию сильных и слабых сторон организации, используется в стратегическом планировании. При этом необходимо составить подробный перечень факторов, влияющих на мотивацию персонала.

В табл. 1 представлены форму по проведению обследования сильных и слабых сторон мотивации на предприятии. Предлагается использовать оценку мотивации по факторам сгруппированными в следующие блоки: условия труда, оплата труда, социальные блага, социальное обеспечение, коллектив, уважение, интерес к труду, личный рост. Следует отметить, что данная форма при выполнении контрольной работы может быть дополнена с учетом дополнительных факторов, влияющих на мотивацию персонала конкретного предприятия.

Для проведения оценки целесообразно использование следующих рекомендаций. Сильная сторона с оценкой в пять баллов соответствует очень хорошему состоянию, полностью удовлетворяющих мотивационной направленности персонала. Сильная сторона с оценкой в четыре балла - хорошее состояние, не требует изменения. Средняя сторона с оценкой в три балла - среднее состояние, требует некоторых ограниченных изменений. Слабая сторона с оценкой в два балла - плохое состояние, требует серьезных изменений. Слабая сторона с оценкой в один балл - очень плохое состояние, требует существенных радикальных изменений.

Сильные стороны, выявленные в процессе исследования составляют основу для мотивации персонала в организации. Факторы, которые получили средние оценки, требуют определенного усовершенствования. Факторы же, которые составляют слабую сторону мотивации требуют особого внимания руководства.

Положительным аспектом применения предложенной формы обследования сильных и слабых сторон мотивации является то, что она может быть использована как анкета для проведения опроса среди работников. Таким образом работники определенной организации могут выступать в роли экспертов, которые выражают свое отношение к мотивации в организации. Проведение же такого анкетирования позволит проводить оперативную диагностику, иметь постоянное представление об изменениях состояния мотивации в организации, выявлять отклонения между взглядами руководства и работников в данном вопросе.

Таблица 1.

Форма для обследования сильных и слабых сторон мотивации персонала исследуемого предприятия

Факторы влияния на мотивацию	слабая		средняя	сильная	
	1	2	3	4	5
условия труда					
Оснащенность рабочих мест					
Эргономика, дизайн					
Столовая, буфет					
Благоприятный режим работы					
оплачиваемый отпуск					
оплата труда					
Основная зарплата					
премии					
вознаграждения					
Надбавки и доплаты					
социальные блага					
медицинское обслуживание					
Санаторно-курортное лечение					
организация отдыха					
бесплатное питание					
социальное обеспечение					
Обязательное социальное страхование					

Обязательное пенсионное страхование					
коллектив					
Хорошие отношения в коллективе					
Ощущение потребности работника в организации					
Информированность о планах организации					
Совместное принятие решений					
уважение					
Признание руководителем и коллегами					
Признание и одобрении результатов труда					
Интерес и учета руководителем мыслей и взглядов работников					
Ощущение потребности своей работы					
Интерес к труду					
Возможность роста мастерства					
соревновательный эффект					
Решение новых сложных задач					
Личный рост					
возможность учиться					
рост карьеры					
Рост ответственности и влияния					

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

1. Лояльность и удовлетворенность персонала организации
2. Лояльность и вовлеченность персонала организации
3. Лояльность персонала и конкурентоспособность организации.
4. Уровни лояльности и нелояльности персонала.
5. Характеристики и показатели лояльности персонала.
6. Компоненты лояльности
7. Лояльность персонала, важный критерий кадровой стабильности организации.

8. Методика определения лояльности кандидата при профотборе.
9. Влияние мотивов и ценностей на лояльность к организации.
10. Классификация типов лояльности сотрудников по К. Харскому.
11. Типы лояльности и их связь с результатами деятельности.
12. Трехкомпонентная модель лояльности преданности компании по Майеру и Алену.
13. Наличие личных качеств и индивидуальных характеристик, влияющих на лояльность.
14. Критерии идеального персонала.
15. Формирование лояльности персонала как источник бизнес-эффективности.
16. Приверженность и лояльность персонала организации важный фактор развития мотивации работника.
17. Роль степени лояльности сотрудников в работе организации.
18. Диагностика и методы формирования лояльности персонала.
19. Формирование лояльности персонала: российская и западная практика.
20. Факторы, способствующие формированию лояльности персонала в организации.
21. Управление лояльностью персонала в организации.
22. Индивидуальное консультирование сотрудников как способ формирования лояльности.
23. Техники и методы работы по формированию лояльности персонала.
24. Роль кадровой службы в формировании лояльности персонала
25. Карьера как фактор повышения лояльности персонала.
26. Понимание задач компании и подразделений сотрудниками.
27. Формирование лояльности персонала как этап построения СМК на предприятии
28. Модели и условия формирования различных типов привязанности и эмоциональных связей в организации.
29. Качества руководителя по формированию лояльности персонала.
30. Экономические аспекты лояльности персонала
31. Проблемы повышения лояльности персонала организации
32. Типы лояльности персонала и факторы ее формирования
33. Карьера как фактор повышения лояльности персонала организации
34. Влияние стилей руководства на формирование лояльности персонала
35. Лояльность персонала как фактор стабилизации организации.
36. Сущность и содержание мотивационного менеджмента.
37. Роль функции мотивации в повышении эффективности управления.
38. Виды мотивации.
39. Различия между внутренней и внешней мотивацией.
40. Содержание мотивационного процесса.
41. Классификация потребностей человека.
42. Общие свойства нужд.
43. Мотивы как источники активности личности.

44. Виды мотивов.
45. Роль стимулов и стимулирования в мотивации работников.
46. Виды стимулов.
47. Различия между мотивами и стимулами.
48. Принципы трудовой мотивации: полимотивованность трудового поведения, иерархическая организация мотивов, компенсаторные отношения между мотивами, принцип справедливости, принцип подкрепления, динамичность мотивации.
49. Мотивационные характеристики личности: направленность, интересы, склонности, убеждения, идеалы.
50. Влияние притязания и ожидания личности по проявления его потребностей.
51. Влияние интересов на уровень мотивации. Виды интересов человека.
52. В чем заключается суть трудовой мотивации?
53. Какие функции выполняет мотивационная сфера профессиональной деятельности?
54. Различия первобытных, содержательных и процессуальных теорий мотивации.
55. Содержание теорий "Х" и "Y" Д. Мак-Грегора. Какие взгляды на мотивацию работников они раскрывают?
56. Особенности мотивации подчиненных с точки зрения теории "Z" В. Оучи.
57. Содержательные мотивационные теории. Какие стороны мотивации подчиненных они раскрывают?
58. Основные идеи теории иерархии потребностей А. Маслоу.
59. Особенности теории существования, связи и роста К.Альдерфера.
60. Потребности работников согласно теории Д. Мак-Клелланда.
61. Практические выводы по мотивации подчиненных в соответствии с двухфакторной теории Ф. Герцберга.
62. Процессуальные мотивационные теории. Их особенности.
63. Применение положений теории ожидания В. Врума для практической мотивации подчиненных.
64. Теория справедливости С. Адамса по мотивации работников.
65. Содержание теории постановки целей.
66. модели Л. Портера - Э. Лоулера для мотивации персонала.
67. Концепция партисипативного управления.
68. Особенности мотивации организационного поведения женщин.
69. Особенности мотивации сотрудников начинающих.
70. Иерархии мотивов группы.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству промежуточный контроль (экзамен)

Шкала оценивания	Критерий оценивания
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет

	творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

9. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости рабочая программа учебной дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК). В случае необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося), а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;

создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;

создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников, например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально;

применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной (модулем), за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;

применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;

применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;

увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:

продолжительность сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, – не более чем на 90 минут;

продолжительность подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, – не более чем на 20 минут;

продолжительность выступления обучающегося при защите курсовой работы – не более чем на 15 минут.

Форма листа изменений и дополнений**Лист изменений и дополнений**

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)