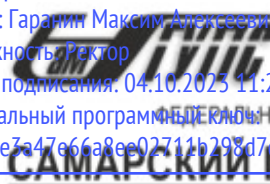


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гарант Максим Алексеевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 04.10.2023 11:28:05  
Уникальный программный ключ:  
7708e7a47e66a8ee02711b298d7e78bd1e40bf88

 **МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ**

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

## **ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

### **Мотивация и стимулирование трудовой деятельности**

*(наименование дисциплины(модуля))*

### **38.03.03 управление персоналом**

*(код и наименование)*

### **Управление человеческими ресурсами**

*(наименование)*

## Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

## 1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации: *экзамен и курсовая работа, 7 семестр.*

### Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

В соответствии с ФГОС 3+

Код и наименование компетенции
ПК-4: Способен участвовать в разработке и внедрении системы оплаты труда персонала, нормирования труда, формирования бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат

### Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В соответствии с ФГОС 3+

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (семестр 7)
ПК-4: Способен участвовать в разработке и внедрении системы оплаты труда персонала, нормирования труда, формирования бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат	Обучающейся знает: Основы экономики и социологии труда, методологии управления персоналом, закономерности процесса управления персоналом Общие принципы и методы управления персоналом, основы современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей управления персоналом Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом применять теоретические положения в управленческой деятельности с учетом базовых категорий экономики и социологии труда применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к персоналу. Использовать технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации, в культурологическом знании методов естественных и математических наук	Вопросы 1-32
	Обучающейся умеет применять: принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда) типы и виды дисциплинарных взысканий и порядок их применения психологические основы порядка применения дисциплинарных взысканий ориентироваться в практике применения различных систем мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда).  выбирать типы и виды дисциплинарных взысканий	Задача 1-4

	с учетом конкретной производственной ситуации ориентироваться в специфике дисциплинарных взысканий с учётом психологической составляющей	
	Обучающейся имеет навыки применения: принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда) типы и виды дисциплинарных взысканий и порядок их применения психологические основы порядка применения дисциплинарных взысканий ориентироваться в сложностях применения систем материального стимулирования в организации ориентироваться в сложностях применения систем нематериального стимулирования в организации учитывать в формировании системы оплаты труда персонала результаты оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации	Ситуация 1-8

Промежуточная аттестация (зачет) проводится в одной из следующих форм:

- 1) собеседование;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

## 2. Типовые<sup>1</sup> контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

### 2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаниевого образовательного результата

Проверяемый образовательный результат (ФГОС 3+):

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-4: Способен участвовать в разработке и внедрении системы оплаты труда персонала, нормирования труда, формирования бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат	Обучающейся знает Основы экономики и социологии труда, методологии управления персоналом, закономерности процесса управления персоналом Общие принципы и методы управления персоналом, основы современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей управления персоналом Технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом применять теоретические положения в управленческой деятельности с учетом базовых категорий экономики и социологии труда применять теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к персоналу. Использовать технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации, в культурологическом знании методов естественных и математических наук
<b>1. Понятие «управление персоналом» означает:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) управление рабочими;</li> <li>б) управление людьми в процессе производства;</li> <li>в) управление производством;</li> <li>г) управление предприятием.</li> </ol>	

<sup>1</sup> Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

**2. Целью управления персоналом является:**

- а) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- б) достижение качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия;
- в) обеспечение потребности предприятия в рабочей силе.

**3. Система управления персоналом — это:**

- а) самостоятельное подразделение, функцией которого является управление персоналом;
- б) совокупность методов и документов организации, относящихся к управлению персоналом;
- в) часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом.

**4. Основными функциями подсистемы развития персонала являются (при необходимости указать несколько):**

- а - разработка стратегии управления персоналом;
- б - работа с кадровым резервом;
- в - переподготовка и повышение квалификации работников;
- г - планирование и контроль деловой карьеры;
- д - планирование и прогнозирование персонала;
- е - организация трудовых отношений.

**5. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:**

- а - функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
- б - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
- в - необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

**6. Принцип комплексности подразумевает:**

- а - многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;
- б - учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
- в - ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.

**7. К методам формирования системы управления персоналом относятся (при необходимости указать несколько):**

- а - метод аналогий;
- б - метод структуризации целей;
- в - морфологический анализ.

**8. Какой метод в области совершенствования управления персоналом получил наибольшее распространение:**

- а - метод аналогий;
- б - метод творческих совещаний.

**9. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):**

- а - административные;
- б - экономические;
- в - статистические;
- г - социально-психологические;
- д - стимулирования.

**10. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:**

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

**11. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):**

- а - административные;
- б - экономические;
- в - социально-психологические.

**12. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:**

а - административные;

б - экономические;

**13. Понятие «мотив» и «мотивация» соотносится следующим образом:**

- 1) понятие «мотив» уже понятия «мотивация»;
- 2) понятие «мотивация» уже понятия «мотив»;
- 3) эти понятия – синонимы;
- 4) понятие «мотив» является разновидностью понятия «мотивация».

**14. Одной из теорий мотивации является теория:**

- 1) двух факторов Ч. Спирмена;
- 2) инструментальная;
- 3) доминанты А. А. Ухтомского;
- 4) ценностного обмена.

**15. Основателем исследований в области мотивации достижений считается:**

- 1) Д. С. Мак-Клелланд;
- 2) Р. Аткинсон;
- 3) Х. Хекхаузен;
- 4) К. Роджос.

**16. Чем сложнее для субъекта деятельность, тем более низкий уровень мотивации для неё оптимален согласно закону:**

- 1) прегнантности;
- 2) Блонделя;
- 3) Йеркса-Додсона;
- 4) эмоциональной константности.

**17. Мотив – это...**

- 1) осознаваемые и неосознаваемые нужды человека, необходимые для развития личности;
- 2) создание внутренних психологических побуждений к деятельности;
- 3) побуждение к выполнению деятельности, поступкам, в основе которых лежат потребности человека;
- 4) стремление добиваться своих интересов в ущерб другому.

**18. Стимулирование – это...**

- 1) создание внутренних психологических побуждений к деятельности;
- 2) совокупность мотивов, побуждающих к активности и определяющих её направленность;
- 3) внешние и внутренние факторы, побуждающие работника к труду;
- 4) стремление оказать влияние на других.

**19. Тарифная система оплаты труда рабочих включает:**

1. тарифные ставки, тарифно-квалификационный справочник;
2. тарифные ставки, тарифные сетки, тарифно-квалификационный справочник;
3. тарифные ставки, должностные оклады, тарифные сетки;
4. должностные оклады, премиальные положения, тарифно-квалификационный справочник.

**20. Тарифная ставка (оклад) – это ... :**

1. гарантируемый федеральным законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда;
2. фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определённой сложности за единицу времени;
3. величина, отражающая уровень профессиональной подготовки

**21. Условиями применения сдельной оплаты труда являются:**

1. строгая регламентация производственного процесса;
2. необходимость стимулировать рабочих в увеличении выработки продукции;
3. функционирование поточных и конвейерных типов производства;
4. невозможность точного учета выполненных работ.

**22. Установленное соглашением сторон систематическое вознаграждение работника, которое**

**работодатель обязан выплачивать ему за выполненную работу по трудовому договору по заранее установленным расценкам, нормам с учётом его трудового вклада – это:**

1. а) зарплата;
2. б) тарифная система;
3. в) аванс.

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

- А) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- Б) необходимость на данном участке стимулировать работника к дальнейшему увеличению объёма работы;
- В) малый уровень транзакционных издержек количественного и качественного контроля;
- Г) наличие рабочего места, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы.

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

- А) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- Б) случай, когда работник не может оказать непосредственного влияния на увеличение количественного результата работы;
- В) при высокой потребности работника в стабильности;
- Г) наличие рабочего места, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы.

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

- А) низкая вероятность простоя по вине администрации;
- Б) наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- В) взаимосвязанность технологических операций отдельных работников; Г) потребность в увеличении объёмов деятельности.

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

- А) производство организовано на базе конвейерной сборки;
- Б) присутствует низкая вероятность простоя по вине администрации;
- В) определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно, или вообще невозможно;
- Г) работник обладает высокой потребностью в стабильности своего положения.

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

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

**28. Определите более точную характеристику системы социальных гарантий:**

- А) она полностью определяется государственными органами власти (пенсии, оплата больничных и пр.);
- Б) она в большей мере определяется руководством организаций, а не государством;
- В) ее целесообразно рассматривать составным элементом в системы нематериального стимулирования труда, так как именно в ее рамках регулируются вопросы стабильности и социального положения

работника;

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

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

- А) занесение отметки о поощрении в трудовую книжку или иной документ, отражающий карьеру работника и профессиональный стаж;
- Б) вид общественного признания должен быть значимым для самого работника;
- В) поощрение работника должно происходить публично;
- Г) взыскания должны происходить как правило «с глаза на глаз» и в исключительных случаях.

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

- А) форма общественного признания должна быть ценной для подчиненного;
- Б) работники не должны сомневаться в справедливости общественного признания своих коллег;
- В) критерии оценки и порядок вынесения решения о поощрении должны быть понятными и прозрачными для персонала;
- Г) любые взыскания должны происходить прилюдно.

**31. Исходя из построения эффективной системы мотивации труда, ответственность руководителя за результаты труда подчиненных должна возникать в следующих случаях (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):**

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

**32. Найдите неверное утверждение:**

- А) каждый элемент в системе нематериального стимулирования труда отвечает за изменение четко определенной группы личных издержек;
- Б) система материального стимулирования оказывает влияние на нематериальные стимулы к труду;
- В) отдельные элементы системы нематериального стимулирования труда могут одновременно влиять на несколько групп личных издержек персонала;
- Г) только система управления рабочим временем и отдыхом влияет на строго определенную группу личных издержек, остальные способны влиять на достаточно широкий их спектр.



## 2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-4: Способен участвовать в разработке и внедрении системы оплаты труда персонала, нормирования труда, формирования бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат	Обучающейся умеет применять: принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда) типы и виды дисциплинарных взысканий и порядок их применения психологические основы порядка применения дисциплинарных взысканий ориентироваться в практике применения различных систем мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда). выбирать типы и виды дисциплинарных взысканий с учетом конкретной производственной ситуации ориентироваться в специфике дисциплинарных взысканий с учётом психологической составляющей

## **Задача 1. «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»**

### **Описание деловой игры**

Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование продукции или услуг;
- уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
- уровень технической оснащенности производства и управления;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др.

Формулируется миссия (основная цель) организации.

### **Постановка задачи**

На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации формируются цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции.

На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности.

Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

## **Задача 2 «Определение логической последовательности выполнения функций»**

### **Исходные данные**

Для решения задачи студентам дается перечень функций службы управления персоналом, причем этот перечень составлен в свободной последовательности без соблюдения логической взаимосвязи между функциями.

### **Перечень функций службы управления персоналом:**

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

### **Постановка задачи**

Студенты должны расставить перечисленные функции в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

## **Задача 3. Кадровое обеспечение системы управления персоналом**

### Исходные данные

Служба управления персоналом машиностроительного завода включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников завода - 4300 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника - 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости, - 1,15.

Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом (чел.-ч):

- управление наймом и учетом персонала 11510
- управление развитием персонала 8230
- планирование и маркетинг персонала 13 600
- управление мотивацией поведения персонала 10 110
- управление трудовыми отношениями 5108
- обеспечение нормальных условий труда 6120
- управление социальным развитием 1380
- правовое обеспечение системы управления персоналом 2070

### Постановка задачи

1. Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.
2. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур и определите трудоемкость операций по этим процедурам:

- отбор персонала;
- увольнение работника;
- планирование обучения персонала;
- планирование потребности в персонале.

### Задача 4

#### Исходные данные и постановка задачи

Рассчитайте нормативную численность менеджеров по персоналу исходя из трудоемкости основных работ, выполняемых ими в течение года. Исходные данные представлены в табл. 3.8.

Таблица 3.8

#### ТРУДОЕМКОСТЬ ОПЕРАЦИЙ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ МЕНЕДЖЕРОМ ПО ПЕРСОНАЛУ

№ п/п	Вид выполняемых операций	Единица измерения	Наименование факторов влияния и их числовые значения	Норма времени на единицу	Объем работ за год, ч	Затраты времени, час / год
1	Оформление документов при приеме на работу рабочих	Один рабочий	-	0,5	4500	?
2	Оформление документов при увольнении рабочих	- " -	-	0,6	3600	?
3	Оформление документов работнику, уходящему на пенсию по старости или инвалидности	- " -	-	2,0	250	?
4	Составление отчета о численности работников по полу и возрасту и рабочих по образованию	Один отчет	Среднесписочная численность работников (включая подростков) 20 500 человек	53,2	1	?
	Итого					?

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

- А) Тарифная ставка – 25000 руб. в мес. и штраф за наличие нареканий на качество работы до 3000 руб/мес;
- Б) Тарифная ставка – 10000 руб. в мес. и премия при отсутствии нареканий на качество работы 15000 руб/мес;
- В) Тарифная ставка – 18000 руб. в мес. и премия при отсутствии нареканий на качество работы 7000 руб/мес;
- Г) Тарифная ставка – 30000 руб. в мес. и штраф за наличие нареканий на качество работы до 18000 руб/мес;
- Д) Ввести сдельную оплату труда

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

- А) выплачивать ежемесячные премии по 3000 руб., каждому члену бригады при достижении плановых темпов строительства;
- Б) платить ежемесячно по 10 тыс. руб. каждому члену бригады и премию 18000 руб./мес. если выполнены плановые показатели;
- В) платить ежемесячно по 10 тыс. руб. каждому члену бригады и бонус 108000 руб. на человека за каждые полгода. если выполнены плановые показатели;
- Г) продолжать выплачивать оклад по 25000 руб/мес и раз в полгода выплачивать каждому члену бригады, выполняющей плановые показатели бонус в размере 18000 руб. на человека

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

А)	Смешанная (повременно-сдельная)	_____	Определяется общий фонд оплаты труда по ремонту квартиры, ежемесячно выплачиваются авансы, остаток суммы – при выполнении задания в срок
Б)	Простая повременная	_____	До выполнения плана платится 40 руб./изделие, при перевыполнении – 60 руб./изделие
В)	Аккордная	_____	Тарифная ставка, плюс процент от продаж
Г)	Сдельно-прогрессивная	_____	Ежемесячная заработная плата

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

А)	Косвенно-сдельная	_____	Почасовая ставка
Б)	Прямая сдельная	_____	Выплачивается 10% от объема продаж
В)	Повременно-премиальная	_____	Сотрудник получает 0,1% от стоимости продукции, выпущенной работниками, ремонтом оборудования которых он занимается
Г)	Простая повременная	_____	Выплачивается оклад, плюс бонус при перевыполнении плана в течении квартала

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

А)	Повременная с нормированным заданием	_____	Выплачивается базовый оклад и 0,3% от прибыли подразделения за отчетный период
Б)	Аккордная	_____	Переводчику выплачивают 150 руб/час за работу в пределах 120 ч/мес, и 200 руб за каждый дополнительно отработанный час сверх норматива

В)	Смешанная (повременно-сдельная)	—	Рассчитывается общий объем заработной платы бригады за выращивание свеклы на поле, в течении периода вегетации работникам платятся авансы, остаток суммы, выплачивается после уборки урожая
Г)	Сдельно-прогрессивная	—	Тарифная ставка за выполнение планового объема задач в единицу времени

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

А)	Простая повременная	—	Продавец в магазине получает 1000 руб./рабочий день
Б)	Повременно-премиальная	—	Системный администратор получает 0,2% месячной выручки офиса, который он обслуживает
В)	Косвенно-сдельная	—	Водитель получает оклад и 0,2 руб/тонн*км
Г)	Смешанная (повременно-сдельная)	—	Работнику начисляется базовый оклад и премия при перевыполнении плана

7. Найдите соответствия между видами переменной части оплаты труда и их описанием:

А)	Повременная	—	По итогам работы предприятия за полугодие, работникам выплатили вознаграждение по 40% от базового оклада
Б)	Сдельная	—	За успешное выполнение проекта, по его окончании работнику выплачено вознаграждение в размере 10000 руб.
В)	Премия	—	Кассир в сетевом магазине получает 1200 руб. за полностью отработанную рабочую смену
Г)	Бонус	—	За каждые 100 кв.м. положенного асфальта бригада получает 12000 руб.

8. Найдите соответствия между видами оплаты труда и их описанием:

А)	Надбавка	—	За выдающиеся заслуги перед предприятие и в связи с 60-ти летием работнику выплачено вознаграждение в размере 100 тыс. руб.
Б)	Процент	—	За ученое звание доцента сотрудник стал получать ежемесячное вознаграждение в размере 3000 руб.
В)	Премия	—	За год у отдела, как и было запланировано, не было существенных нареканий по качеству продукции при полностью выполненных планах производства, на основании этого сотрудником выплачено дополнительное вознаграждение
Г)	Бонус	—	Парикмахер получает вознаграждение в размере половины стоимости услуги

9. Найдите соответствия между видами оплаты труда и их описанием:

А)	Надбавка	—	Старший менеджер получает десятую часть от объема продаж отдела в месяц
Б)	Процент	—	Ежемесячное вознаграждение за выслугу лет
В)	Доплата	—	Выплаты по окончании месяца за работу в ночное время

Г)	Бонус	—	За квартал фирма получила рост прибыли на 25%, в результате ведущим специалистам выплатили вознаграждение в размере 60% от оклада.	
<p>1. Оклад работника в расчете на один рабочий день составляет 600 руб. Работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась сверх месячной нормы рабочего времени, график работы персонала работу в выходные дни не предусматривал. В данном случае исходя из положений ТК РФ, работнику будет выплачено следующее вознаграждение за отработанный выходной:</p> <p>А) 600 руб. сверх оклада;</p> <p>Б) 1200 руб. сверх оклада;</p> <p>В) 1800 руб. сверх оклада;</p> <p>Г) 900 руб. сверх оклада.</p> <p>2. Оклад работника в расчете на один рабочий день составляет 600 руб. Работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, график работы персонала работу в выходные дни не предусматривал. В данном случае исходя из положений ТК РФ, работнику будет выплачено следующее вознаграждение за отработанный выходной:</p> <p>А) 600 руб. сверх оклада;</p> <p>Б) 1200 руб. сверх оклада;</p> <p>В) 300 руб. сверх оклада;</p> <p>Г) 0 руб. сверх оклада.</p> <p>3. В соответствии с трудовым договором для работника склада организации Петрова С.П. установлена простая повременная форма оплаты труда. Петров С.П., согласно табелю отработанного времени, в марте месяце 202_ года отработал 176 часов. Тарифная ставка составляет 100 руб. за 1 час.</p> <p>Задание. Определить сумму заработной платы Петрова С.П. за март 202_ года.</p> <p>4. В соответствии с трудовым договором для слесаря-ремонтника механического цеха организации Власова В.А. установлена повременно-премиальная форма оплаты труда. Размер ежемесячной премии составляет 20% от фактически начисленной заработной платы. Власов В.А., согласно табелю отработанного времени, в марте месяце 202_ года отработал 176 час. Тарифная ставка составляет 110 руб. за 1 час.</p> <p>Задание. Определить сумму заработной платы Власова В.А. за март 202_ года.</p> <p>5. В соответствии со штатным расписанием начальнику планового отдела Соколову А.И. установлен должностной оклад 26000 руб. Число рабочих дней в марте 202_ года составляет 26 рабочих дней. Фактически Соколовым А.И. отработано 22 рабочих дня.</p> <p>Задание. Определить сумму заработной платы Соколова А.И. за март 202_ года.</p>				
Код и наименование компетенции		Образовательный результат		
ПК-4: Способен		Обучающейся имеет навыки применения: принципы и основы формирования		

участвовать в разработке и внедрении системы оплаты труда персонала, нормирования труда, формирования бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат	системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда) типы и виды дисциплинарных взысканий и порядок их применения психологические основы порядка применения дисциплинарных взысканий ориентироваться в сложностях применения систем материального стимулирования в организации ориентироваться в сложностях применения систем нематериального стимулирования в организации учитывать в формировании системы оплаты труда персонала результаты оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации
--	--

### Ситуация 1.

#### «Составление сетевого графика внедрения системы стратегического управления персоналом»

##### Описание ситуации

На крупном машиностроительном предприятии с численностью работающих 3 тыс. человек формируется система стратегического управления персоналом. Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы к системе управления персоналом (СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении системы стратегического управления персоналом (УП) используется метод сетевого моделирования, т.е. составления сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию системы управления персоналом в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в табл. 4.1.

##### Постановка задачи

1. Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы управления персоналом на этапе внедрения системы стратегического управления персоналом (ССтУП).
2. Определите примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях (добавьте графу 4 в табл. 4.1).
3. Определите ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и системы управления персоналом (добавьте графу 5 в табл. 4.1).

Таблица 4.1

#### ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ РАБОТ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ СЕТЕВОГО ГРАФИКА

Номер предшествующей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
-	0	Приказ о формировании ССтУП
0	1	Отбор кандидатов для формирования рабочей группы
1	2	Подготовка персонала рабочей группы
2	3	Формирование рабочей группы
3	4	Разработка системы ССтУП
3,4	5	Анализ текущего состояния предприятия
5	6	Анализ функциональных нагрузок в СУП
5	7	Анализ целеполагания в СУП
5	8	Анализ информационного обеспечения СУП
5	9	Анализ проблем структурных подразделений
5	10	Анализ политики в отношении персонала
6, 7, 8, 9, 10	11	Формирование целей адаптации СУП
4	12	Формирование персонала ССтУП
12	13	Формирование оргструктур ССтУП
13	14	Формирование целей внедрения ССтУП
14	15	Определение последовательности и построение сетевых графиков

		внедрения
11, 15	16	Определение взаимосвязанных целей и задач
16	17	Оформление ветвей проекта
17	18	Установление последовательности и временных этапов получения результатов
18	19	Сводный сетевой график выполнения работ
19	20	Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики

## **Ситуация 2.**

### **«Выбор стратегии управления персоналом»**

#### **Описание ситуации**

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

#### **Постановка задачи**

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

## **Ситуация 3.**

### **«Реорганизация кадровой службы в условиях стратегического управления персоналом»**

#### **Описание ситуации**

Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. человек. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением. Выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений и в системе управления, в частности перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рис. 4.1.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия - повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом, омоложения трудового коллектива.

Служба управления персоналом комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом; реализация трудового потенциала; развитие трудового потенциала.





Рис. 4.1. Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Рассмотрим кратко эти основные направления.

### **Обеспечение персоналом**

*Анализ трудового потенциала.* Определение состояния трудового потенциала предприятия по профессионально-квалификационным, демографическим, количественным и комбинированным (из указанных) критериям. Исследование структуры знаний и навыков персонала, состояния и особенностей взаимосвязей и коммуникаций.

*Планирование персонала.* Определение текущего состояния и перспективной потребности в количественном и качественном составе персонала.

*Набор (маркетинг) персонала.* Осуществление активного воздействия на рынки рабочей силы в целях поиска, подготовки и вербовки кандидатов с необходимой профессионально-квалификационной подготовкой.

*Отбор.* Проведение аттестаций и собеседований для определения кандидатов на вакансии с оптимальными профессионально-квалификационными и личностными характеристиками.

*Наем.* Оформление договорных отношений с персоналом и необходимой учетной документации.

*Адаптация.* Введение в должность, ознакомление с корпоративной культурой, ценностями и традициями коллектива.

*Развитие.* Профессионально-квалификационное развитие и планирование карьеры персонала.

*Высвобождение.* Комплекс мер по прекращению договорных отношений с работниками в результате естественного высвобождения (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию), сокращения персонала, увольнения персонала.

### **Реализация трудового потенциала**

*Планирование труда.* Определение количественных, качественных и временных параметров необходимых трудовых затрат в процессе функционирования предприятия.

*Организация труда.* Разработка и внедрение эффективных технологий реализации ТП.

*Координация трудовой деятельности.* Внесение изменений и дополнений в технологии реализации ТП и деятельность персонала вследствие отклонений, совершенствования, обеспечения синхронности функционирования предприятия.

*Контроль.* Осуществление проверки соответствия технологий реализации ТП требованиям условий хозяйствования, а также реализуемости этих технологий.

*Мотивация.* Выявление, развитие, формирование и использование мотивов, побуждающих к эффективному и качественному труду.

*Компенсация.* Расчет и возмещение со стороны предприятия средств и благ, необходимых для морального и физического восстановления затрат труда персонала.

*Администрирование.* Осуществление управленческих воздействий в процессе функционирования предприятия в соответствии со сложившейся ситуацией.

*Оценка.* Определение результативности и качества трудовой деятельности персонала.

### **Развитие трудового потенциала**

*Обеспечение социальной стабильности.* Анализ состояния социальной среды, оценка социальных последствий управленческих решений, разработка рекомендаций и мероприятий по поддержанию стабильного социального климата.

*Социальное развитие.* Повышение социального статуса и социальной защищенности персонала предприятия.

*Формирование корпоративной культуры.* Определение текущего состояния, основных тенденций и желаемого состояния культурной среды предприятия. Оценка влияния управленческих решений и мероприятий, затрагивающих сферу управления персоналом, на характеристики корпоративной культуры. Разработка необходимых мероприятий.

*Формирование имиджа предприятия.* Анализ имиджа предприятия на различных уровнях социальной среды, определение желаемого состояния и разработка мероприятий по его достижению. Оценка влияния на имидж предприятия управленческих решений.

#### **Постановка задачи**

Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых ныне этой службой основных функций.

### **СИТУАЦИЯ 4.**

#### **«РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМБИНАТА»**

##### **Описание ситуации**

На крупном металлургическом комбинате занято около 30 тыс. человек. В условиях стратегического управления комбинатом формируется система стратегического управления персоналом, главная задача которой - выработка вариантов стратегии управления персоналом на предстоящие 5 лет. Характеристика условий деятельности комбината на этот период, а также нынешнего состояния его трудового потенциала представлена ниже.

##### **Характеристика условий деятельности комбината на пятилетний период**

1. Технологии основного производства останутся совместимыми с применяемыми. Электросталеплавильное производство будет качественно развиваться в результате внедрения новых современных мощностей.

2. Объем производства в течение ближайших пяти лет, несмотря на имеющиеся возможности и внедрение новых производственных комплексов (начиная с 2012-2013 г.), снизится, а затем незначительно повысится (в конце 2015 г.) и будет зависеть от экспортных поставок металла.

3. Жесткая конкуренция на рынке черных металлов и превышение предложения над спросом приведут к снижению мировых цен.

4. Рынок рабочей силы в перспективе на ближайшие пять лет полностью обеспечит потребности предприятия в основных категориях производственного и управленческого персонала. Дефицит предложения затронет сегмент рынка специалистов управленческого звена в возрасте до 35 лет с опытом работы 5-8 лет по современным специальностям.

##### **Текущее состояние трудового потенциала**

1. Демографическая структура персонала: средний возраст производственного персонала превышает 45 лет, персонала аппарата управления производством - 49 лет, руководящего персонала общекорпоративного управления - 37 лет.

2. В профессионально-квалификационных структурах производственного персонала значителен монопрофессионализм (около 58%), сопровождающийся устареванием знаний; 70% персонала общекорпоративного управления подготовлены по программам повышения квалификации либо имеют базовую подготовку, отвечающую современным требованиям.

3. Корпоративная культура предприятия не характеризуется целенаправленным управляемым развитием и представляет собой совокупность трансформированных моделей поведения, свойственных социалистическому способу хозяйствования (на уровне производства), и моделей поведения, характерных для капиталистических производственных отношений (на уровне предприятия).

4. Социальный статус персонала предприятия характеризуется оценкой в 3 балла (по пятибалльной шкале).

5. Управление персоналом в целом находится в стадии совершенствования и внедрения современных технологий управления персоналом. Существует потребность в дальнейшем развитии системы управления персоналом.

##### **Постановка задачи**

Исходя из предполагаемых условий деятельности комбината и нынешнего состояния трудового потенциала разработайте общую стратегию управления персоналом этого предприятия на пятилетний период, отразив в ней желаемое состояние трудового потенциала через 5 лет по всем пяти разделам, характеризующим его текущее состояние: демографическая и профессионально-квалификационная структуры персонала, уровень корпоративной культуры, социальный статус персонала, состояние системы управления персоналом.

## Задача 1

Работник бухгалтерии Славина А.Н. на основании приказа руководителя организации в связи с производственной необходимостью отработала в марте месяце два выходных дня. При норме рабочего времени 22 дня 2 дня отработаны сверх нормы. Согласно штатному расписанию месячный оклад бухгалтера Славиной А.Н. составляет 28000 руб.

Задание. Определить доплату за работу в выходные дни и сумму заработной платы Славиной А.Н. за март 202\_ года.

**Кейс 1.** «Способы нематериальной мотивации сотрудников при рекрутинге в изменившихся рыночных условиях»

ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ № 1	ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ № 2
Профиль деятельности – научно-исследовательский институт. Численность персонала – 90 человек. Срок работы на рынке – 70 лет.	Профиль деятельности – маркетинговое агентство. Численность персонала – 25 штатных сотрудников. Срок работы на рынке – около 5 лет.
Еще в начале 1990-х годов, когда разваливалась система научных исследований в России, в НИИ из-за проблем с финансированием большая часть сотрудников уволилась. Чтобы НИИ не закрыли, руководство решило сдавать в аренду помещения института и на полученные средства содержать тех оставшихся работников, которые проводили небольшие исследования. С подъемом российской экономики, в 2006–2007 гг., в НИИ начали поступать государственные, а потом и частные заказы. Для их выполнения требовались люди. Поэтому было принято решение привлечь на работу «бывших»	Маркетинговое агентство основано в 2004 г. Кадровое же ядро организации сформировалось значительно раньше: в течение 1999–2000 гг. в разные отделы одного крупного западного рекламного агентства пришли работать трое будущих основателей компании, и практически сразу так или иначе у них стала появляться мысль о возможности создания собственной фирмы. Со сферой деятельности они определились сразу. Но возникли две проблемы: найти источник финансирования и получить заказ. Для решения первой из них был взят банковский кредит для субъектов малого предпринимательства.

сотрудников предпенсионного возраста и молодежь – студентов старших курсов и выпускников вузов. Поскольку руководство НИИ, ставшего теперь ОАО, не имело возможности поддерживать рыночный уровень зарплат, то дополнительный мотивационный пакет персонала строился по двум направлениям:

1. Для старшего поколения – свободный график, чуть больший, чем у других, доход, оплата путевок в ведомственный дом отдыха, медицинская страховка.

2. Для молодежи – получение материала для написания диплома или кандидатской, возможность приобрести знания и навыки на практике, гибкий график, позволяющий совмещать работу и учебу, участие в международных конференциях, стажировках. За прошедший период компания стала кузницей кадров, «заточенных под себя». Но с наступлением кризиса 2008–2009 гг. упал объем заказов. Всем оставили минимальный оклад, что многих не устраивало. Поэтому большая часть сотрудников ушла в более прибыльные места.

В начале 2010 г. у компании появилась возможность по результатам тендера получить привлекательный, с точки зрения финансовых и творческих аспектов, долгосрочный заказ. Для его исполнения требуются квалифицированные специалисты, но представители старшего поколения уже не готовы работать в условиях «ударного труда», а молодые требуют другого подхода к оплате. Кроме того, есть риск того, что если им предложат больший доход «на стороне», они уйдут, а без них продолжение работы практически невозможно.

В начале 2004 г. получен первый заказ от российской торговой компании на проведение маркетинговых исследований. Чтобы выполнить его, владельцы организации пригласили несколько своих знакомых для работы по совместительству, все остальное делали сами.

Уже к концу 2004 г. прежним составом они не могли обслуживать все заказы, поэтому было решено начать поиск сотрудников. При этом требовались специалисты с высокой квалификацией, т.к. работу надо было выполнять «здесь и сейчас».

В дальнейшем политика в области рекрутинга оставалась такой же, хотя с каждым месяцем все более осложнялся процесс подбора из-за перегретости рынка труда. Борьба за таланты обострялась, а требования соискателей росли.

Для привлечения и удержания успешных специалистов компания делала все – предлагала «приличную» зарплату, конкурентоспособный компенсационный пакет и т.д. Но в конце 2008 г. большая часть персонала маркетингового агентства была уволена из-за отсутствия объема работ. Теперь, когда организация получила заказ от очень крупной российской государственной корпорации, потребовались профессионалы, готовые к коллегиальной, командной деятельности, нацеленной на конечный результат. Но статьи бюджетов кадровых расходов урезаны, компания может предложить оплату труда только «по рынку», и о привычном для прежних работников компенсационном пакете говорить уже нельзя. Все это не лучшим образом отразилось и на мотивационных инструментах, что не дает возможности вернуть ушедших сотрудников, стимулировать их к эффективной работе.

Поскольку имидж маркетингового агентства и появление других заказов сильно зависит от качества исполнения данной работы, владельцам необходимо набрать квалифицированных специалистов. На то, чтобы команда сложилась, требуется время, а у агентства его нет.

#### Задача

Правильный выбор сотрудников способствует увеличению производительности, повышению прибыли и лояльности персонала. Неправильный же – обычно приводит к текучести кадров, потере заказов. Поэтому так важно не ошибиться с кандидатами на вакансии и способами их мотивации с первых дней работы.

Определите, какими средствами можно обеспечить наличие нужных специалистов в

организациях № 1 и № 2. Как стимулировать людей к ударному труду, достижению целей? Опишите модель мотивации под выбранный или собственный вариант.

### **Кейс 2.**

В этом задании необходимо продемонстрировать ваше умение **мотивировать** подчиненных.

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

**Кейс 3.** Внимательно изучите кейс и письменно ответьте на следующие вопросы:

1. Сделайте выводы и анализ мотивационных процессов на предприятии
2. Какие у вас будут предложения по стимулированию и мотивации труда на предприятии. Перечислите и объясните вашу точку зрения.
3. К какой точки зрения склоняетесь лично вы (согласно опросу)? Почему вы сделали такое заключение? И что вас устраивает или не устраивает в работе и системе мотивации предприятия «КОРВЕРТ». Объясните почему.

Краткая характеристика предприятия

Предприятие, которое будет рассматриваться и на основании деятельности которой будет проводиться дальнейший анализ, является гостиница «Корвет». Гостиница «Корвет» основана 27 декабря 2001 года.

Отель ориентирован на прием клиентов с повышенными требованиями к качеству номеров и сервисов.(Superiorbusiness).

Уже в июне 2001 года Московской государственной комиссией стандартизации гостиничных услуг, отелю присвоено четыре звезды. На данный момент это единственно функционирующая четырех звезд очная гостиница в Астраханской области. Гостиница расположена в 500 метрах от культурного и делового центра города Астрахани.

Все номера в гостинице (а их 66), относятся к классу люкс и оснащены оборудованием мирового стандарта (кондиционер с индивидуальным регулятором температуры, телефон, спутниковое телевидение, радио, фен, мини бар).

Кроме этого в гостинице имеется оздоровительный комплекс, который включает: бассейн, сауну, тренажерный зал, массажный кабинет. Эффективно работает салон красоты. Ресторан гостиницы вмещает 150 человек

Банкетный зал, трансформируемый в конференц-зал, вмещает до 150 человек. Зал оснащен самой передовой техникой, позволяющей проводить семинары, конференции, выставки и ярмарки на самом высоком уровне.

Анализ мотивационных процессов на предприятии

Каждый работник гостиницы «Корвет» имеет собственную систему ценностей, определяющую уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов. Поэтому система мотивации в гостинице «Корвет» должна предоставлять работникам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед гостиницей «Корвет».

Как правило, руководители рассматривают систему мотивации как инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику.

В «Корвете» система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда.

Согласно принятым системам мотивации работник получает:

- базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;
- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;
- премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т.д.);
- премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

Такая система мотивации достаточно эффективна в силу низкого уровня жизни, и, для большинства предприятий, сохраняет свою актуальность. Тем не менее, на рынке, несмотря на внешнюю логичность и взвешенность эта система постепенно теряет свою эффективность.

Связано это со следующими факторами: Во-первых, при регулярной выплате бонусов, комиссионных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко снижается - работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных, выплат воспринимается как унижение со стороны работодателя.

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателем практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество, с точки зрения современного российского собственника-менеджера, может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они «лучше знают и несут ответственность». Возникает конфликт на базе взаимного непонимания, мотивирующее воздействие компенсируется негативным отношением к творческим порывам.

Снижение эффективности мотивации вынуждает работодателя искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные «мотиваторы» не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно - для чего их применять.

Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым, является метод личного общения.

Моральные поощрения в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев - к похвале (грамоте, благодарности и проч.) перед лицом коллег. Опять-таки проценты указаны исходя из выборки, которая не может считаться репрезентативной. Таким образом основной моральный фактор - личное общение.

Мотивирующих факторов в данном случае несколько (список может быть продолжен):

- фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя - есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть кому «поплакаться в жилетку» и попросить защиты;
- фактор «своего парня» - с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать;
- фактор сопричастности - близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;

- фактор влияния - близкие контакты с центром принятия решений провоцируют «синдром советника», при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если такое удастся, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

В общем, традиции морального стимулирования, метко отражены термином «доступ к телу». Как показано выше, такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу бизнесу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью бизнес-системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус на предприятии.

Похвала перед лицом коллег - иначе говоря, призыв к общественному признанию заслуг работника, начинает пользоваться все большей популярностью отечественных менеджеров. Это связано с тем, что такой вид поощрения несет в себе несколько факторов, которые могут быть использованы в управлении:

Фактор статуса - если работника публично похвалили, то значит, что этот работник как бы становится ближе к руководителю, получает моральное право на некую лидирующую позицию;

Фактор команды - тот, кого поощрили публично, начинает себя чувствовать членом «команды», у него появляется чувство ответственности за общий результат;

Фактор выделения - похвалив кого-либо, руководитель разрушает неформальные связи такого работника, особенно, если работник был выделен на фоне негативного отношения к остальным членам группы;

Фактор целеполагания - публичная похвала, фактически, является отражением целей руководителя, показывает работникам «линию партии и правительства».

На основе опроса работников «Корвет» были выяснено следующее:

- \* 59% работающих на предприятии, средне удовлетворены размером заработной платы, 15% - полностью неудовлетворены, и 26% - полностью удовлетворены своим заработком.

- \* 56% сотрудников не видят перспективы роста в данной организации;

- \* 64% опрошиваемых сказали, что их удовлетворяет взаимоотношение с непосредственным руководителем;

- \* 42% работников отметили недостаток информации о целях и задачах предприятия;

- \* 69% опрошенных работников удовлетворяет коэффициент важности ответственности выполняемой работы;

- \* многие неуверенны в завтрашнем дне;

- \* 90% отметили среднюю удовлетворенность в возможности выполнять работу, которая была бы уважаема широким кругом людей;

- \* 89% полностью удовлетворены взаимоотношениями с коллегами по работе;

- \* больше половины опрошенных не удовлетворяет возможность проявления самостоятельности и инициативы в работе. Остальную же часть удовлетворяет;

- \* большинство опрошенных не устраивает соответствии работы с их способностями;

57% не считает работу средством достижения успеха в жизни.

### *Компания*

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся две смены по 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

### *Персонал*

Студентки малопрестижных вузов (учатся на заочном и вечернем отделениях).

Многие получают высшее образование для “галочки”.

### *Система стимулирования*

Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 долл. + премиальные\* 100 долл.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

### *Проблемы*

- Уровень мотивированности продавцов оставляет желать лучшего. В результате имеет место высокая текучесть кадров (основные причины, по словам сотрудниц – низкая оплата и невозможность роста), “ленивая” работа с клиентами, несоблюдение стандартов обслуживания, нередкие случаи воровства (продавцы проводят махинации со скидками, артикулами, могут не выбить чек).
- Девушки постоянно перезваниваются друг с другом. По “сарафанному радио” передается не только рабочая информация, но также слухи и сплетни. Поэтому часто распространяется негативное настроение, возникают недоразумения, необоснованная паника среди персонала: сотрудницы “накручивают” друг друга и увольняются.
- Стандарты обслуживания клиентов и другие документы, регламентирующие деятельность продавцов компании, изложены в неудобной форме, что мешает изучению и усвоению необходимых для работы сведений. Некоторые стандарты и регламенты отсутствуют.
- Выполнение директором большого количества разноплановых функций не дает ему возможности осуществлять полноценный контроль над работой продавцов, они предоставлены сами себе. К нематериальному стимулированию он относится скептически. Готов повышать заработную плату, но только тем, кто действительно отлично работает.

*ВОПРОС. Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?*

### **Кейс 4. Компания «Ника»**

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании "Ника", занимающейся закупками в Москве и оптовой торговлей в Самаре компьютерной техникой. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров в Москве, получающие должностные оклады, и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами розничным продавцам в Самаре и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж.

Цены на реализуемые компьютеры и комплектующие к ним устанавливает Генеральный директор.

Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и, что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности.

Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их



вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

## ВОПРОСЫ:

1. Проанализируйте развитие ситуации в "Нике"? Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы были предложили для "Ники"?  
Как бы вы посоветовали Денису внедрять эту систему?

### Ситуация 1

Работнику организации Павлову И.П. предоставлен очередной оплачиваемый отпуск продолжительностью 14 календарных дней с 14.01.2018 года по 27.01.2018 года включительно. Оклад работника составляет 20000 руб., других выплат в пользу работника не производилось. Расчетный период с 01.01.2017 года по 31.12.2017 года отработан Павловым И.П. не полностью: в мае 2017 года Павлов И.П. болел с 07.05.2017 года по 20.05.2017 года, в связи с чем за май ему была начислена заработная плата в сумме 5000 руб.

Задание. Определить заработную плату Павлова И.П. за очередной отпуск.

### Ситуация 2

Должностной оклад главного инженера Ветрова П.П. 25000 руб. В мае работнику оказана материальная помощь в размере 10000 руб. С 14.01.2018 года по 27.01.2018 года Ветров П.П. находился в ежегодном оплачиваемом отпуске сроком на 14 календарных дней. Расчетный период Ветров П.П. отработал полностью.

Задание. Определить заработную плату Ветрова П.П. за очередной отпуск.

### Ситуация 3

Работнику организации с 20 марта 2018 года предоставлен ежегодный отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Работнику установлен оклад 16000 руб. Расчетный период с 1 марта 2017 года по 28 февраля 2018 года отработан полностью. В течение расчетного периода работнику была начислена премия по итогам работы за 2017 год в размере 30000 руб.

Задание. Определить сумму заработной платы за отпуск.

### Ситуация 4

Работник организации Смирнов А.А. с 14.02.2018 года уходит в отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Период с 01.02.2017 года по 31.01.2018 года Смирновым А.А. отработан полностью. В 2017 году должностной оклад работника составлял 25000 руб. С 01.01.2018 года должностной оклад работника повышен на 10% и составил 27500 руб.

Задание. Определить коэффициент повышения заработной платы и заработную плату Смирнова А.А. за очередной отпуск.

### Ситуация 5

Выпуск продукции предприятия составляет 150 единиц в месяц. Установленный на предприятии норматив затрат заработной платы на 1 руб. продукции (без выплат из фонда материального поощрения) равен 25 руб.

Задание. Рассчитать нормативный фонд оплаты труда, если цена единицы продукции, выпускаемой предприятием, равна 200 руб.

### Ситуация 6

Фонд оплаты труда в текущем году составляет 750 тыс. руб. На будущий год предприятием установлен норматив прироста фонда оплаты труда в размере 10% за 5 %-ный прирост объема продукции.

Задание. Рассчитать плановый фонд оплаты труда на данном предприятии за год.

### Ситуация 7

Среднесписочная численность занятых в ООО «Пальмира» – 50 человек. За год им было выплачено: в

виде оплаты за фактически отработанное время (включая основную и дополнительную составляющие заработной платы) – 1125 тыс. руб., начисленных сумм выплат за очередные отпуска – 93,8 тыс. руб., а также премий, единовременных поощрений и вознаграждений по итогам работы за год в размере 281,3 тыс. руб.

Задание. Определить среднегодовую заработную плату рабочих и служащих данного предприятия.

### **Ситуация 8**

На предприятии занято 50 человек. Среднегодовая заработная плата работающих на данном предприятии составляет 30 тыс. руб.

Задание. Определить плановый фонд оплаты труда за год.

## **2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации**

### **Вопросы к экзамену**

1. Мотивы, стимулы, потребности
2. Мотивационная теория «Х» (Ф. Тейлор)
3. Теория «Y» (Д. Мак Грегор)
4. Теория «Z» (В. Оучи)
5. Теория потребностей А. Маслоу
6. Теория мотивации К. Альдерфера.
7. Теория приобретенных потребностей Д. Мак Клеелланда
8. Двухфакторная теория Ф. Герцберга
9. Теория ожидания В. Врума.
10. Теория справедливости С. Адамса
11. Мотивационная модель Портера – Лоулера
12. Теория постановки целей (Э. Лок)
13. Теория трудовой мотивации Б. Скиннера
14. Процесс формирования мотивов трудовой деятельности
15. Функции и классификация мотивов трудовой деятельности
16. Материальные и духовные потребности в мотивационном процессе
17. Виды структуры мотивации
18. Составляющие, методы и цели мотивации
19. Личностные факторы и факторы профессиональной деятельности, влияющие на мотивацию трудовой деятельности
20. Групповые и экономические факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности
21. Социальные и операционно-управленческие факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности
22. Внутриличностные механизмы формирования и функционирования трудовой мотивации
23. Методы анализа мотивации трудовой деятельности
24. Сущность и признаки мотивационного ядра персонала
25. Факторы, влияющие на формирование мотивационного ядра персонала
26. Управление мотивационным ядром персонала
27. Эффективность мотивационного ядра персонала
28. Мотивация соучастия и модели корпоративного управления
29. Мотивация соучастия в прибыли организации
30. Мотивация соучастия в собственности организации
31. Мотивация соучастия в управлении организацией
32. Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности
33. Грейдирование должностей
34. Сущность доплат и надбавок
35. Порядок предоставления доплат и надбавок
36. Организация премирования
37. Средства материального поощрения. Процедуры материального поощрения
38. Особенности применения поощрительных выплат для руководителей и специалистов
39. Сущность и основные направления нематериального стимулирования
40. Моральное стимулирование
41. Организационное стимулирование
42. Стимулирование свободным временем
43. Сущность, принципы и элементы организации оплаты труда
44. Формы и системы оплаты труда
45. Структура (составные части) оплаты труда персонала
46. Система коллективно-договорного регулирования оплаты труда

47. Сущность материального денежного стимулирования трудовой деятельности
48. Сущность материального неденежного стимулирования трудовой деятельности
49. Методологические и методические основы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности
50. Организация управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

### **Тематика курсовых работ**

1. Использование основных звеньев механизма мотивации работника в практике конкретного предприятия.
2. Опыт применения теории Макгрегора «ХУ» в практике конкретного предприятия.
3. Опыт применения теории «Z» Оучи в практике конкретного предприятия.
4. Опыт применения теории справедливости С. Адамса в практике конкретного предприятия.
5. Опыт применения теории усиления мотивации Б. Скинера в практике конкретного предприятия.
6. Опыт применения модели мотивации Лоулера – Портера в практике конкретного предприятия.
7. Опыт применения теории потребностей К. Альдерфера в практике конкретного предприятия.
8. Опыт применения теории двух факторов Ф. Херцберга в практике конкретного предприятия
9. Опыт применения теории трудовой мотивации Д. Аткинсона в практике конкретного предприятия.
10. Формирование принципов мотивационной политики предприятия различных отраслей экономики (на примере конкретного предприятия по выбору студента).
11. Принцип внутреннего соответствия. Оценка уровня ответственности выполняемых функций и уровня оплаты труда (на примере конкретного предприятия по выбору студента).
12. Характеристика применяемых надбавок, доплат и льгот (на примере конкретного предприятия по выбору студента).
13. Оплата труда, нацеленная на достижение результата (на примере конкретного предприятия по выбору студента).
14. Анализ применения системы нематериальной мотивации в практике конкретного предприятия (по выбору студента).
15. Основные концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности в практике конкретного предприятия (по выбору студента).
16. Разработка конкретных систем стимулирования труда и их мотивирующее влияние на трудовую деятельность.
17. Совершенствование средств и процедур материального поощрения.
18. Оценка ситуации на рынке труда относительно конкретного вида деятельности и выбор соответствующей системы стимулирования.
19. Внутрифирменные социальные программы как средство трудовой мотивации.
20. Оценка трудовой деятельности персонала: задачи и критерии, связь с системой мотивации (на примере конкретного предприятия).
21. Общая характеристика систем оплаты труда на предприятии.
22. Определение и цели поощрительных денежных выплат как фактора мотивации персонала.
23. Типы и особенности поощрительных выплат (зарплата и комиссионные, система оплаты по заслугам, бонусы) в практике конкретного предприятия (по выбору студента).
24. Показатели работы, используемые для планирования денежных выплат и их взаимное влияние в практике конкретного предприятия (по выбору студента).
25. Особенности применения поощрительных выплат для руководителей и специалистов.
26. Анализ и аудит состояния системы мотивации в практике конкретного предприятия (по выбору студента).
27. Особенности мотивационного механизма предприятий различных отраслей экономики (по выбору студента).
28. Мотивационные модели различных организационных структур (на примере конкретного предприятия по выбору студента).
29. Формирование системы стимулирования и мотивации труда в организации.
30. Формирование системы нематериального стимулирования труда на предприятии.
31. Распределение полномочий и ответственности между работниками организации с учетом мотивационных факторов.
32. Разработка и использование систем оценки персонала для целей стимулирования.
33. Формирование и использование системы контроля работников в целях стимулирования и мотивации труда.

34. Разработка режимов труда работников организации с учетом факторов стимулирования.
35. Разработка системы стимулирования труда работников на гибких и удаленных рабочих местах и оценка ее экономической эффективности.
36. Развитие системы стимулирования и оплаты труда работников (на примере...)
37. Оптимизация форм и систем оплаты труда работников (на примере...).
38. Определение и обоснование размеров окладов (тарифов) для отдельных категорий персонала организации (на примере ...).
39. Разработка аккордной системы оплаты труда в организации (бригаде).
40. Повышение эффективности премиальных систем оплаты труда в организации (на примере...).
41. Повышение эффективности применения сдельных форм оплаты труда в организации (на примере...).
42. Выбор и формирование системы оплаты труда на предприятии (на примере ...).
43. Определение целесообразности и разработка методики начисления бонусных выплат в организации.
44. Оценка эффективности действующей системы оплаты труда и разработка предложений по ее совершенствованию (на примере ...).
45. Состояние рынка труда отдельных категорий работников и его влияние на процессы мотивации и стимулирования труда на предприятии.
46. Оценка эффективности различных элементов системы мотивации и стимулирования труда работников организации.
47. Психологические аспекты мотивации персонала.
48. Особенности мотивации управленческого состава.
49. Формы и системы оплаты труда на примере компании.
50. Формирование системы компенсаций (на примере корпорации).
51. Компенсационная политика современной организации.
52. Льготы и условно-материальные компенсации в организации.
53. Базовые компенсации в организации.
54. Индивидуальные и групповые бонусы.
55. Определение системы компенсаций для руководителей.
56. Грейдинг как система оплаты труда.
57. KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности как метод расчета переменной части оплаты труда.
58. Бенефиты или социальная составляющая компенсационного пакета.
59. Внедрение компенсационного пакета на примере организации.
60. Оценка эффективности системы мотивации в организации.

### **3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации**

#### **Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий**

- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;
- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

#### **Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий**

**«Отлично/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

**«Хорошо/зачтено»** – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

**«Удовлетворительно/зачтено»** – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

**«Неудовлетворительно/не зачтено»** – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

*Виды ошибок:*

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*

- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*

- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

### **Критерии формирования оценок по зачету с оценкой**

**«Отлично/зачтено»** – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний, не допустил логических и фактических ошибок

**«Хорошо/зачтено»** – студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний; допустил незначительные ошибки и неточности.

**«Удовлетворительно/зачтено»** – студент допустил существенные ошибки.

**«Неудовлетворительно/не зачтено»** – студент демонстрирует фрагментарные знания изучаемого курса; отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки.

Экспертный лист  
оценочных материалов для проведения промежуточной аттестации по  
дисциплине « \_\_\_\_\_ »  
по направлению подготовки/специальности

\_\_\_\_\_

шифр и наименование направления подготовки/специальности

\_\_\_\_\_

профиль / специализация

\_\_\_\_\_

квалификация выпускника

1. Формальное оценивание			
Показатели	Присутствуют		Отсутствуют
Наличие обязательных структурных элементов:			
– титульный лист			
– пояснительная записка			
– типовые оценочные материалы			
– методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания			
Содержательное оценивание			
Показатели	Соответствует	Соответствует частично	Не соответствует
Соответствие требованиям ФГОС ВО к результатам освоения программы			
Соответствие требованиям ОПОП ВО к результатам освоения программы			
Ориентация на требования к трудовым функциям ПС (при наличии утвержденного ПС)			
Соответствует формируемым компетенциям, индикаторам достижения компетенций			

Заключение: ФОС рекомендуется/ не рекомендуется к внедрению; обеспечивает/ не обеспечивает объективность и достоверность результатов при проведении оценивания результатов обучения; критерии и показатели оценивания компетенций, шкалы оценивания обеспечивают/ не обеспечивают проведение всесторонней оценки результатов обучения.

Эксперт, должность, ученая степень, ученое звание \_\_\_\_\_ / Ф.И.О.

(подпись)

МП

## *Пояснения к заполнению макета ФОС*

- 1. В макете приведены два варианта представления оценочных материалов (ОМ): для ФГОС 3++ и ФГОС 3+. ОМ разрабатываются по каждой образовательной программе отдельным документом, поэтому лишнюю информацию следует исключить. Если работаем с ФГОС 3++, убираем лишние таблички по ФГОС 3+ и наоборот.*
- 2. Пояснения, выделенные зеленым цветом, необходимо убрать.*
- 3. При наличии курсовой работы/ проекта следует привести перечень тем, процедуру и критерии оценки.*