

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гаранин Максим Алексеевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 28.10.2025 11:05:42  
Уникальный программный ключ:  
7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

Приложение  
к рабочей программе дисциплины

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Управление персоналом**

*(наименование дисциплины(модуля))*

Направление подготовки / специальность

**23.05.05 Система обеспечения движения поездов,**

*(код и наименование)*

Направленность (профиль)/специализация

**Автоматика и телемеханика на железнодорожном транспорте.**

*(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: зачет с оценкой (7 семестр очная форма, 5 курс заочная форма), предусмотренные учебным планом

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

| Код и наименование компетенции                                                                                                          | Код индикатора достижения компетенции |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| ОПК-8. Способен руководить работой по подготовке, переподготовке, повышению квалификации и воспитанию кадров                            | ОПК-8.1, ОПК-8.2                      |
| ОПК-9. Способен контролировать правильность применения системы оплаты труда и материального и нематериального стимулирования работников | ОПК-9.1, ОПК-9.2                      |

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

| Код и наименование индикатора достижения компетенции                    | Результаты обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Оценочные материалы (семестр 7) |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| ОПК-8.1. Организует и координирует работу по обучению и развитию кадров | Обучающийся знает: способы целеполагания, определения и реализации приоритетов собственной деятельности и самооценки; возможности, инструменты непрерывного образования, его значение для реализации траектории саморазвития; виды, методы обучения персонала, принципы организации работы по подготовке, переподготовке, повышению квалификации работников; | Вопросы (№41 - № 50)            |
|                                                                         | Обучающийся умеет: выстраивать карьерограмму и подбирать инструменты непрерывного образования; организовать и координировать работу по обучению и развитию кадров, конструктивно обсуждать зоны роста сотрудников на основе фактов их рабочей деятельности, определять потребности в обучении работников;                                                    | Кейс (№7 - №8)<br>Задания (№10) |
|                                                                         | Обучающийся владеет: инструментами и методами определения цели и задачи цели саморазвития и профессионального роста,                                                                                                                                                                                                                                         | Ситуация (№1 - №4)              |

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                      |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|                                                                         | планирования и управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей; методами и инструментами непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации траектории саморазвития, навыками самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории навыком определения сильных сторон и ограничений работников, методами развития сотрудников с учетом приоритета их развития и потребностей организации.                                                                                     |                      |
| ОПК-8.2. Составляет трудовые договоры и дополнительные соглашения к ним | Обучающийся знает: основные концепции управления человеческими ресурсами в различных организационных структурах, типологию и факторы командообразования, способы социального взаимодействия; основы стратегического планирования командной работы; нормы, правила, структуру и назначение, условия заключения трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним в соответствии с трудовым законодательством.                                                                                                                                                                                        | Вопросы (№51 - № 60) |
|                                                                         | Обучающийся умеет: вести отбор членов команды для достижения поставленной цели; планировать командную работу, предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; использовать инструменты и методы самооценки, определяет приоритеты саморазвития и профессионального роста; соотносить цели, способы и средства выполнения деятельности с её результатами; использовать нормативно-правовую базу при заключении трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним, находить ошибки и несоответствия при заключении трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним. | Задания (№11 - №12)  |
|                                                                         | Обучающийся владеет: навыком конструктивного решения конфликтов и противоречий в командной работе; навыком постановки цели в условиях командной работы и решения поставленных задач навыками анализа трудовых договоров и дополнительных соглашений с разными категориями работников.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Задания (№14)        |
| ОПК-9.1. Определяет правильность применения оплаты труда работников     | Обучающийся знает: виды, функции, структуру системы оплаты труда, принципы организации, способы государственного регулирования оплаты труда.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Вопросы (№61 - №70)  |
|                                                                         | Обучающийся умеет: осуществлять контроль                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ситуация (№5 -       |

|                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                      |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
|                                                                                                                       | соответствия формы оплаты труда и вида деятельности работника, находить и устранять ошибки в системе оплаты труда работников                                                                                                                         | №7)                  |
|                                                                                                                       | Обучающийся владеет: навыками экономически правильного формулирования и постановки задач в области оплаты труда                                                                                                                                      | Ситуация (№8 - №10)  |
| ОПК-9.2. Применяет методы материального и нематериального стимулирования для повышения эффективности работы персонала | Обучающийся знает: теории, основы, механизмы, методы материального и нематериального стимулирования работников для повышения производительности труда, методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования работников | Вопросы (№71 - №80)  |
|                                                                                                                       | Обучающийся умеет: убеждать, мотивировать и оказывать влияние без использования административного давления. применять на практике                                                                                                                    | Ситуация (№11 - №15) |
|                                                                                                                       | Обучающийся владеет: приемами и методами оценки эффективности материальной и нематериальной системы стимулирования работников.                                                                                                                       | Кейс (№9 - №11)      |

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

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

Нормы времени: 40 мин

## 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:

| Код и наименование индикатора достижения компетенции | Образовательный результат |
|------------------------------------------------------|---------------------------|
|------------------------------------------------------|---------------------------|

<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.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-8.1. Организует и координирует работу по обучению и развитию кадров                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Обучающийся знает: способы целеполагания, определения и реализации приоритетов собственной деятельности и самооценки; возможности, инструменты непрерывного образования, его значение для реализации траектории саморазвития; виды, методы обучения персонала, принципы организации работы по подготовке, переподготовке, повышению квалификации работников. |
| <p>41. Производственный инструктаж это:</p> <p>А) введение в специальности и адаптации работника к новой обстановке;<br/> Б) сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии;<br/> В) пассивный метод обучения, используемый для изложения теоретических знаний, практического опыта;<br/> Г) метод внепроизводственного обучения.</p> <p>42. К преимуществам обучения на рабочем месте относятся:</p> <p>А) содержание и время проведения обучения приспособлены к потребностям и условиям организации;<br/> Б) могут использоваться современные учебные тренажёры, моделирующие производственные ситуации;<br/> В) участники обучения встречаются только с работниками этой же организации.</p> <p>43. Метод обучения «Менторство» относится к методам обучения:</p> <p>А) дистанционного обучения;<br/> Б) на рабочем месте;<br/> В) совмещение методов;<br/> Г) пассивными методами;<br/> Д) вне рабочего места.</p> <p>44. Среди перечисленных методов обучения выберите те, которые определяют как активные (выберите несколько методов).</p> <p>А) лекция<br/> Б) инструктаж<br/> В) деловая игра<br/> Г) разбор конкретных ситуаций</p> <p>45. Исходя из каких критериев можно лучше оценить результаты программы обучения в организации?</p> <p>А) степень привлекательности программы для сотрудников, прошедших курс обучения<br/> Б) последующие позитивные изменения той или иной организационной функции<br/> В) стоимость затрат, связанных с обучением персонала</p> <p>46. К преимуществам обучения вне рабочего места относятся:</p> <p>А) доступность и интенсивность обучения<br/> Б) обмен мнениями и опытом с сотрудниками других организаций во время учебного процесса<br/> В) возможность отдохнуть в связи с освобождением от основной работы на период обучения</p> <p>47. Начальным этапом организации процесса обучения персонала является:</p> <p>А) определение целей обучения<br/> Б) формирование бюджета обучения<br/> В) определение потребностей в обучении<br/> Г) выбор форм и методов обучения</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

48. При каком методе обучения у обучающегося больше шансов получить, так называемые, «неявные знания»?

- А) лекция
- Б) семинар
- В) наставничество
- Г) дистанционное обучение

49. Среди перечисленных методов обучения выберите те, которые определяют как активные (выберите несколько методов).

- А) лекция
- Б) инструктаж
- В) деловая игра
- Г) разбор конкретных ситуаций

50. Компания может оплачивать обучение своих сотрудников в других организациях, если:

- А) на это есть деньги
- Б) на это есть решение руководства
- В) есть желание сотрудника
- Г) есть производственная необходимость

ОПК-8.2. Составляет трудовые договоры и дополнительные соглашения к ним

Обучающийся знает: основные концепции управления человеческими ресурсами в различных организационных структурах, типологию и факторы командообразования, способы социального взаимодействия; основы стратегического планирования командной работы; нормы, правила, структуру и назначение, условия заключения трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним в соответствии с трудовым законодательством.

51. Срок регистрации трудового договора физ/ лиц.- работодателем:

- А) 10 дней
- Б) 3 дня
- В) 7 дней

52. В трудовом праве письменный документ — соглашение между работником и работодателем, которое устанавливает их взаимные права и обязанности:

- А) трудовой договор
- Б) трудовой контракт
- В) договор труда

53. Обязательными условиями трудового договора являются

- А) условия о трудовой функции
- Б) условия о месте работы (с указанием структурного подразделения)
- В) условия об испытании
- Г) условия об оплате труда
- Д) условия о режиме труда

54. В каких случаях нужно заключать дополнительные соглашения?

- А) перевод на другую должность
- Б) другой размер заработной платы
- В) переименование должности или структурного подразделения
- Г) новый режим работы и отдыха
- Д) установление гарантий и компенсаций
- Е) изменение срока срочного договора

Ж) новые обязанности, если они были указаны в трудовом договоре

З) изменение условий труда на рабочем месте

55. Трудовой договор определяется как

А) юридический факт, являющийся основанием возникновения трудовых правоотношений

Б) средство закрепления работника за определенным работодателем

В) соглашение о труде

56. Основная функция трудового договора заключается в том, что он

А) представляет собой источник трудового права

Б) является одной из основных форм реализации принципа свободы труда

В) закрепляет права и обязанности сторон

57. Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей

А) не позднее следующего дня со дня подписания трудового договора

Б) с момента подписания трудового договора

В) со дня, определенного сторонами трудового договора

58. Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается

А) заключенным на срок не менее одного года

Б) недействительным

В) заключенным на неопределенный срок

59. Виды трудового договора по срокам действия различаются

А) краткосрочный, сезонный, долгосрочный

Б) срочный, бессрочный

В) срочный, бессрочный, на время определенной работы

60. Работник может самостоятельно заключать трудовой договор в возрасте

А) с 18 лет

Б) с 16 лет

В) с 14 лет

ОПК-9.1. Определяет  
правильность применения  
оплаты труда работников

Обучающийся знает: виды, функции, структуру системы оплаты труда, принципы организации, способы государственного регулирования оплаты труда.

61. Какая система заработной платы относится к сдельной форме?

А) повременная

Б) повременно-премиальная

С) аккордная

62. Какая система оплаты труда относится к повременной?

А) оплата труда за единицу продукции

Б) оплата труда за фиксированное время работы

В) показатель труда, отражающий затраты времени работника

63. Назовите условие применения повременной оплаты труда?

- А) стимулирование для увеличения выработки продукции
- Б) невозможность учёта выполненных работ
- В) нормирование выполняемых работ

64. Государственное регулирование оплаты труда включает (Исключите лишнее):

- А) законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда в РФ
- Б) установление районных коэффициентов и процентов надбавок
- В) государственное регулирование доходов физических лиц
- Г) государственное регулирование доплат и надбавок за профессиональное мастерство

65. Государственная политика должна быть направлена на повышение покупательной способности заработной платы (2 ответа):

- А) низкооплачиваемых категорий
- Б) тех, кто получает среднюю зарплату
- В) тех, кто получает высокую зарплату
- Г) тех, кто работает на гос службе

66. Общая величина трудового вознаграждения отражает:

- А) цену рабочей силы
- Б) затраты на воспроизводство рабочей силы
- В) спрос и предложение рабочей силы определенного качества
- Г) все ответы верны
- Д) все ответы не верны

67. Абсолютный уровень заработной платы, сложившийся в государстве следует оценивать по ее:

- А) реальной величине
- Б) номинальной величине
- В) все ответы верны
- Г) все ответы не верны

68. Оценивать относительные размеры заработной платы можно на основе:

- А) реальной величины
- Б) номинальной величины
- В) все ответы верны
- Г) все ответы не верны

69. Оплата труда должна обеспечить работнику:

- А) определенный уровень удовлетворения его личных и социальных потребностей
- Б) определенный уровень удовлетворения его материальных потребностей
- В) определенный уровень удовлетворения его духовных потребностей

70. Оплата труда должна обеспечить работодателю:

- А) определенный уровень удовлетворения его личных и социальных потребностей
- Б) удовлетворение потребностей работника
- В) получение от работника результата, необходимого для достижения конечной цели предприятия

ОПК-9.2. Применяет методы  
материального и  
нематериального  
стимулирования для

*Обучающийся знает:* теории, основы, механизмы, методы материального и нематериального стимулирования работников для повышения производительности труда, методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования работников

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>повышения эффективности<br/>работы персонала</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| <p>71. В иерархию потребностей А. Маслоу не входит потребность:</p> <p>А) физиологическая;<br/> Б) социальная;<br/> В) потребность в уважении;<br/> Г) потребность в успехе.</p> <p>72. Макгрегор разработал теорию:</p> <p>А) процессуальная теория личности;<br/> Б) теория трудовой мотивации;<br/> В) двух факторная теория;<br/> Г) теория мотивации исполнительской деятельности ХУ</p> <p>73. Стимулирование – это...</p> <p>А) создание внутренних психологических побуждений к деятельности;<br/> Б) совокупность мотивов, побуждающих к активности и определяющих её направленность;<br/> В) внешние и внутренние факторы, побуждающие работника к труду;<br/> Г) стремление оказать влияние на других.</p> <p>74. Уровень мотивации, при котором деятельность максимально успешна, называется:</p> <p>А) экстремумом мотивации;<br/> Б) оптимумом мотивации;<br/> В) минимумом мотивации;<br/> Г) вершиной мотивации.</p> <p>75. Понятие «мотив» и «мотивация» соотносится следующим образом:</p> <p>А) понятие «мотив» уже понятия «мотивация»;<br/> Б) понятие «мотивация» уже понятия «мотив»;<br/> В) эти понятия – синонимы;<br/> Г) понятие «мотив» является разновидностью понятия «мотивация».</p> <p>76. Одной из теорий мотивации является теория:</p> <p>А) двух факторов Ч. Спирмена;<br/> Б) инструментальная;<br/> В) доминанты А. А. Ухтомского;<br/> Г) ценностного обмена.</p> <p>77. Основателем исследований в области мотивации достижений считается:</p> <p>А) Д. С. Мак-Клелланд;<br/> Б) Р. Аткинсон;<br/> В) Х. Хекхаузен;<br/> Г) К. Роджос.</p> <p>78. Чем сложнее для субъекта деятельность, тем более низкий уровень мотивации для неё оптимален согласно закону:</p> <p>А) прегнантности;</p> |  |

- В) Блонделя;  
Г) Йеркса-Додсона;  
Д) эмоциональной константности.

79. Мотив – это...

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

80. Соотнесите, какие потребности, по Маслоу, относятся к социальным, какие к потребностям в уважении и какие к потребности в самовыражении:

- А) социальные а) обучение  
Б) в уважении б) создание единой команды  
В) в самовыражении в) делегирование дополнительными правами

## 2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

| Код и наименование индикатора достижения компетенции                    | Образовательный результат                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-8.1. Организует и координирует работу по обучению и развитию кадров | Обучающийся умеет: выстраивать карьерограмму и подбирать инструменты непрерывного образования; организовать и координировать работу по обучению и развитию кадров, конструктивно обсуждать зоны роста сотрудников на основе фактов их рабочей деятельности, определять потребности в обучении работников; |

### Кейс 7.

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств.

По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании.

По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны – от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы: 1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?

2. Посоветуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения. 3. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

4. Как оценить эффективность программы обучения?

### Кейс 8.

Вы руководитель учебного центра. Ваш сотрудник провел обучающее мероприятие на новую для него тему. Вы хотите поделиться наблюдениями со своим сотрудником: «По поводу вебинара. Я делал(а) заметки по ходу плюс вчера пообщалась с посетителями, собрал(а) кое-какую обратную связь.

Сначала про плюсы. Ты очень интересный спикер, твоя энергетика, глубина мысли - все это людям понравилось.

Теперь про минусы.

Контент был не адаптирован под ЦА.

Контент был книжный и слишком теоретический с академическим уклоном, сложный для восприятия. Люди настраивались на учебно-развлекательный лад, но получили «загруз».

Не было живых историй, на которые люди могли бы сказать – «да, это про меня, значит мне к вам».

Мало интерактива.

Очень большие паузы на ответы в чате. Пока отвечают, надо чем-то эти паузы заполнять. Никого не ждем.

Темп речи - людям в основной массе надо быстрее и бодрее.

Монотонность речи. Это отметила пара человек из присутствовавших.

Люди ушли, даже теплая аудитория, изначально лояльная, настроенная досидеть до конца и дать обратную связь, а может и купить. Это никуда не годится».

Назовите 2 принципа, которые нарушает данная обратная связь.

## ЗАДАНИЕ

Выберите правильный порядок организации системы обучения -

А. Разработать: систему обучающих мероприятий - Определить: потребности персонала в обучении - - Организовать обучающие мероприятия - Включить систему обучения в систему стимулирования/мотивирования персонала - Получить "обратную связь" по результатам обучения

Б. Определить: потребности персонала в обучении - Разработать: систему обучающих мероприятий - Включить систему обучения в систему стимулирования/мотивирования персонала - Организовать обучающие мероприятия - Получить "обратную связь" по результатам обучения

В. Определить: потребности персонала в обучении - Включить систему обучения в систему стимулирования/мотивирования персонала - Разработать: систему обучающих мероприятий - Получить "обратную связь" по результатам обучения - Организовать обучающие мероприятия

ОПК-8.1. Организует и координирует работу по обучению и развитию кадров

Обучающийся владеет: инструментами и методами определения цели и задачи цели саморазвития и профессионального роста, планирования и управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей; методами и инструментами непрерывного образования (образования в течение всей жизни) для реализации траектории саморазвития, навыками самоконтроля и рефлексии, позволяющие самостоятельно корректировать обучение по выбранной траектории навыком определения сильных сторон и ограничений работников, методами развития сотрудников с учетом приоритета их развития и потребностей организации..

## Кейсы «Уровень готовности подчиненного»

Задание: Определите, какой уровень готовности сотрудника к решению задачи описан в каждой ситуации  
Ситуация 1

Алексей Чеботарев недавно был назначен руководителем подразделения, в котором он долгое время проработал в качестве ключевого сотрудника. Если честно, его можно назвать лучшим сотрудником подразделения. Он прекрасно понимает, как организован технологический процесс, знает все тонкости «как свои пять пальцев», оперативно решает все профессиональные задачи. Кроме того, у Алексея есть еще одно замечательное качество – он по-настоящему ответственный человек и на него всегда можно положиться.

Назначение является для Алексея долгожданным. Он очень давно говорил, что ему было бы интересно попробовать себя в роли руководителя, что он видит много возможностей для повышения эффективности работы подразделения. Правда, работа с коллективом у него не очень ладится. Его стремление проявить себя в качестве «настоящего руководителя» вызвало сначала недоумение, а потом и отрицательную реакцию со стороны подчиненных. Молодые сотрудники к Алексею прислушиваются, а вот со «стариками» - беда. Последнее время они лишь формально выполняют все распоряжения Алексея.

Также не все ладится у Алексея с отчетностью и рядом формальных процедур.

Однако он оптимистично смотрит в будущее и действительно старается.

В заключении Алексей выразил уверенность в том, что подчиненные смогут оперативно справиться с задачей, попросил их очень вдумчиво подойти к ее решению.

## Ситуация 2

Руководитель Игорь Шумков получил форму индивидуального плана развития, которую необходимо заполнить и направить в Корпоративный университет в течение трех недель. В прошлом году Игорь прошел двухдневный тренинг по заполнению Индивидуальных планов развития и теперь очень хорошо ориентируется в данной теме. Игорь выделил для себя приоритеты развития, опираясь на модель корпоративных компетенций. Сформулировал две цели развития и составил перечень мероприятий по достижению каждой из них. Мероприятия, которые вписал в Индивидуальный план развития Игорь, находятся в рамках различных сфер

развития – «развитие на рабочем месте», «обучение на опыте других», «получение обратной связи», они разнообразны и реалистичны по срокам. Тех 2,5 часов, которые потрачены после окончания рабочего дня на составление Индивидуального плана развития, Игорю совсем не жаль. Он убежден, что для профессионального роста и карьерного продвижения просто необходимо целенаправленно и сознательно развивать собственные профессиональные навыки.

#### Ситуация 3

Менеджер Виктор Попов недавно вернулся из зарубежной поездки по обмену опытом. Там, на иностранном предприятии Виктор проходил обучение по теме «Система управления персоналом». По мнению Виктора и его коллег, поездка была крайне интересной, полезной и информативной. По результатам командировки руководство попросило Виктора выступить перед другими руководителями Предприятия, в котором он работает. Цель выступления – представить наиболее полезные и интересные идеи из зарубежной практики управления персоналом. Раньше Виктор никогда не выступал перед такой большой аудиторией. Он не очень понимает, как правильно было бы организовать свое выступление – нужно ли готовить слайды, если нужно то, какие и как, сколько времени рассказывать, а сколько отвечать на вопросы и т.д. Кроме того, Виктор с детства не любит публичные выступления. Каждый раз в подобных ситуациях он очень волнуется, чувствует себя «школьником», «теряет мысль». Виктор всячески пытается оттянуть дату выступления, находя каждый раз какие-то веские причины.

#### Ситуация 4

Альберт Хромов – является руководителем производственной единицы Компании. Он отлично знает все нюансы деятельности, т.к. когда-то сам формировал и отлаживал работу. Когда Альберт только начинал оптимизировать деятельность производственной единицы ему, действительно, было трудно. Но, будучи человеком способным и трудолюбивым, он со временем освоился и отлично справился с задачей. По оценке руководства Компании, в настоящее время структурное подразделение, возглавляемое Альбертом, является одним из самых эффективных.

В этом году руководство Компании предложило Альберту подумать над идеей, стать руководителем и наладить деятельность вновь приобретенной производственной единицы в другом регионе.

Однако Альберт не уверен, что согласится. «Два раза войти в одну и ту же воду» - очень сложно. Выгоды и перспективы принятия данного предложения для него неочевидны. Риски Альберт оценивает, как очень высокие. Более того, из подразделения, которое возглавляет Альберт, совсем недавно по семейным обстоятельствам ушел его Заместитель, которого Альберт видел в качестве своего преемника. Теперь совершенно непонятно, в «чьи руки» попадет его производственная единица.

#### Ситуация 5

Ольга Перова два месяца назад пришла в Департамент управления персоналом одного из Предприятий Компании на должность специалиста по обучению и развитию. Это ее первое место работы. Летом Ольга с отличием закончила факультет психологии МГУ им. Ломоносова. Ей предложили разработать комплекс мероприятий по развитию навыков управления людьми для руководителей среднего звена. Ольга охотно согласилась взяться за разработку программы обучения и с энтузиазмом приступила к решению поставленной задачи. По ее мнению, разработка данной программы поможет ей приобрести новые знания и проявить себя на Предприятии. Ольга убеждена, что обладает достаточными знаниями для выполнения задания, хотя очевидно, что она не до конца представляет все проблемные области, которые, как правило, возникают в столь серьезном и комплексном проекте.

**Задача 10.** В вашем отделе есть сотрудник, который прошел все этапы карьерного развития. В настоящий момент никто лучше, чем он, не знает специфики деятельности подразделения. Однако вы понимаете, что через некоторое время ему станет скучно работать здесь.

Что вы ему предложите?

|                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-8.2. Составляет трудовые договоры и дополнительные соглашения к ним | Обучающийся умеет: вести отбор членов команды для достижения поставленной цели; планировать командную работу, предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; использовать инструменты и методы самооценки, определяет приоритеты саморазвития и профессионального роста; соотносить цели, способы и средства выполнения деятельности с её результатами; использовать нормативно-правовую базу при заключении трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним, находить ошибки и несоответствия при заключении трудовых договоров и дополнительных соглашений к ним. |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Задача 11.

Менеджер по управлению персоналом провел собеседование с претендентами на должность помощника заместителя директора: 17 летней Александрой и 20 летней Марией, которая являлась инвалидом 2 группы. На работу девушки устраиваются впервые. Собеседование прошли обе. Им было предложено на следующий день принести документы, без предъявления которых трудовой договор с ними, по словам менеджера, не может быть заключен:

- паспорт; трудовая книжка;

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования, заполненную анкету с информацией обо всех ближайших родственниках с местами работы.</p> <p>Из проекта трудового договора, предоставленного им для ознакомления, следует, что работникам будет установлен испытательный срок, продолжительностью 2 месяца;</p> <p>отпуск предоставляется по истечению 6 месяцев с момента заключения трудового договора продолжительностью 28 календарных дней;</p> <p>режим работы: с 10.00 – 19.00 с перерывом на обед с 14.00 - 15.00.</p> <p>Дайте оценку правомерности требований менеджера по управлению персоналом и законности условий трудового договора.</p> <p>1. Какие документы должны быть представлены указанными претендентами на работу?</p> <p>2. Каковы правила установления испытательного срока?</p> <p>3. Особенности предоставления основного ежегодного оплачиваемого отпуска отдельным категориям работников</p> <p>4. Какой режим работы мог быть установлен для данных работников?</p> <p>Задача 12.</p> <p>Иванов В.А. работал в ООО «Вымпел» по срочному трудовому договору и заболел. Срок действия его договора истек во время его болезни, и его уволили.</p> <p><i>Правомерно ли такое увольнение?</i></p>                           |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ОПК-8.2.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Составляет трудовые договоры и дополнительные соглашения к ним | Обучающийся владеет: навыком конструктивного решения конфликтов и противоречий в командной работе; навыком постановки цели в условиях командной работы и решения поставленных задач навыками анализа трудовых договоров и дополнительных соглашений с разными категориями работников |
| <p>Задача 13. В текст трудового договора с Ивановым, принимаемым на должность менеджера по работе с клиентами в организацию «Факел», включили следующие положения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– работодатель обязуется выдать работнику экземпляр должностной инструкции, начислять и выплачивать ежемесячную заработную плату;</li> <li>– условия трудового договора носят конфиденциальный характер и разглашению не подлежат;</li> <li>– условия трудового договора могут быть изменены по соглашению сторон путем подписания дополнительного соглашения или путем подписания нового трудового договора;</li> <li>– срок испытания составляет 2 месяца, который по соглашению сторон может быть продлен еще на 2 недели.</li> </ul> <p>Определите правомерность включенных положений.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ОПК-9.1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Определяет правильность применения оплаты труда работников     | Обучающийся умеет: осуществлять контроль соответствия формы оплаты труда и вида деятельности работника, находить и устранять ошибки в системе оплаты труда работников                                                                                                                |
| <p>Ситуация 5</p> <p>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>Ситуация 6</p> <p>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>Ситуация 7</p> <p>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> |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ОПК-9.1.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Определяет правильность применения                             | Обучающийся владеет: навыками экономического правильного формулирования и постановки задач в области оплаты труда                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| оплаты труда работников                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                             |
| <p>Ситуация 8<br/>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.<br/>Задание. Определить заработную плату Павлова И.П. за очередной отпуск.</p> <p>Ситуация 9<br/>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.<br/>Задание. Определить коэффициент повышения заработной платы и заработную плату Смирнова А.А. за очередной отпуск.</p> <p>Ситуация 10<br/>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.<br/>Задание. Рассчитать плановый фонд оплаты труда на данном предприятии за год.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                             |
| ОПК-9.2. Применяет методы материального и нематериального стимулирования для повышения эффективности работы персонала                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Обучающийся умеет: убеждать, мотивировать и оказывать влияние без использования административного давления. |
| <p>Ситуация 11<br/><u>Анализ ситуации «Изменения в системе заработной платы в банке»</u><br/><i>Цель анализа:</i> развить навыки выработки управленческих кадровых решений с использованием теорий мотивации.<br/><i>Задание.</i> Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы к ней.<br/><i>Ситуация.</i> Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин (причем последние преобладали) решило изменить систему и форму оплаты труда работников фондового управления: если раньше его сотрудники получали фиксированный оклад плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию.<br/>В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов (без которых работа фондового управления будет парализована сразу, а всего банка — со временем, так как это управление являлось ведущим в данном банке и самым рентабельным) подали заявление об уходе.<br/>Опрос, проведенный менеджером по управлению персоналом, выявил следующие причины такого поступка: неуверенность в получении справедливой оплаты при неблагоприятной ситуации на рынке; восприятие поступка руководства как незаслуженного наказания; отсутствие учета мнения самих работников.<br/>По рекомендации менеджера руководство предложило сначала провести эксперимент по внедрению новой формы оплаты на заинтересованных работниках. Однако эти меры позволили вернуть лишь часть сотрудников фондового управления; остальные уволились.<br/><i>Вопросы для анализа:</i><br/>1. Объясните причины провала нововведения, связанного с изменениями в заработной плате, с позиций различных содержательных и процессуальных теорий мотивации:<br/>1.1. Какие группы потребностей были развиты у сотрудников отдела до нововведения и какие стали актуальны после его внедрения (по теориям Маслоу и Альдерфера). Как изменение структуры и приоритетов потребностей повлияло на восприятие нововведения?<br/>1.2. Проанализируйте предлагаемую систему оплаты труда с точки зрения теории ожидания. Оцените ее потенциальную способность оказывать влияние на эффективность деятельности и при каких условиях данная эффективность может быть достигнута, учитывая сложившуюся на данный момент ситуацию в отделе?<br/>1.3. Оцените с позиций теорий справедливости (дистрибутивной, процедурной справедливости и справедливости взаимодействия) старую и новую систему оплаты труда, процесс внедрения нововведения и продемонстрированные руководством отношение к сотрудникам отдела.<br/>2. Основываясь на рекомендациях теорий мотивации, кратко опишите наиболее предпочтительный план</p> |                                                                                                             |

действий руководства банка по повышению мотивации сотрудников отдела.

#### Ситуация 12

##### Упражнение «Теории мотивации и практика управления персоналом»

*Цели упражнения:* 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».

#### Ситуация 13

##### Упражнение «Ошибка руководителя»

*Цель упражнения:* определить причины ошибочных управленческих решений, связанные с нарушением правил мотивации потребностями.

*Задание.* Ознакомьтесь с ситуациями и ответьте на вопросы к ним.

*Ситуация 1.* Шеф предложил своему ответственному и обязательному сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако этот сотрудник стал возражать и привел такие аргументы: «Я хорошо выполняю задачи, лежащие в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

*Вопрос.* Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

#### Ситуация 14.

Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных, нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать его развитию».

В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате организация потеряла самых активных и успешных сотрудников.

*Вопрос.* Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя (ориентируйтесь на теорию МакКлелланда)? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

#### Ситуация 15.

Руководитель заметил, что с ростом численности его отдела заметно ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег, некоторые часто брали больничные листы и т. п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером.

Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, руководитель решил повысить ей заработную плату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую компанию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: «Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам».

*Вопрос.* Объясните ситуацию с позиций теории Ф. Герцберга. Подумайте, какой фактор стал для данной сотрудницы мотивирующим.

|                                                                                                                       |                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-9.2. Применяет методы материального и нематериального стимулирования для повышения эффективности работы персонала | <i>Обучающийся владеет:</i> приемами и методами оценки эффективности материальной и нематериальной системы стимулирования работников |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Кейс 9

#### Инструменты мотивации рабочих.

##### Характеристика организации

Структура - управление и все административные службы находятся в одном здании в крупном городе Самарской области. Основной заказчик организации территориально находится в непосредственной близости от предприятия. Также имеются две строительные площадки в регионах. Профиль деятельности – строительно-монтажная организация, субподрядчик, одно из предприятий холдинга.

Общая численность персонала – около 500 человек. Срок работы организации – СМУ существует с советских времен. За последние 10 лет значительно изменилась система управления.

##### Общая ситуация

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

Из беседы с генеральным директором вы узнали:

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

Текущая кадровая ситуация, скорее, среди молодых специалистов: они приходят после института, получают опыт, а потом уезжают в Петербург на строительство супермаркетов, где платят вдвое больше, чем в СМУ.

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

С советских времен на предприятии ведется культурно-массовая работа (соревнования, туристские слеты, праздники и др.). Из ваших личных наблюдений за первую неделю работы:

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

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

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

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

Высокая централизация управления, большинство оперативных решений принимается «наверху».

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

Из анализа внутренней документации:

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

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

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

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

#### **ЗАДАНИЕ:**

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

Нужно ли, на ваш взгляд, менять систему оплаты труда? Каким образом?

Как обосновать свои предложения руководителю и работать с сопротивлением изменениям со стороны руководителя, старших сотрудников при внедрении предложений?

Кейс 10.

#### Мотивация сотрудников отдела обслуживания клиентов

##### Характеристика организации

Профиль деятельности – завод по производству товарного бетона. Структура компании: два ключевых подразделения – отдел продаж и отдел обслуживания клиентов. Процесс взаимодействия с клиентами делится на два этапа - заключение договора, отгрузка и доставка бетона на объект. Численность персонала – около 150 человек. Срок работы на рынке – 5 лет.

##### Общая ситуация

Вы – менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед вами задачу: проанализировать систему мотивации для сотрудников отдела обслуживания клиентов и разработать новую.

Система оплаты в данной организации сформирована давно, и менять ее в ближайшее время не планируется (она основана на фиксированном окладе). Но в последнее время участились жалобы руководителя отдела обслуживания клиентов на отсутствие инструментов влияния на своих сотрудников. По его словам, если бы у него был отдельный премиальный фонд, он заставил бы подчиненных лучше работать.

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

**ЗАДАНИЕ:**

Каким образом, на ваш взгляд, можно мотивировать сотрудников отдела обслуживания клиентов (показатели, методы оценки, ее периодичность)?

Как вы обоснуете генеральному директору систему мотивации, разработанную вами для отдела обслуживания клиентов?

Кейс 11.

#### Система оплаты труда отделов продаж и маркетинга

Характеристика организации

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

Структура компании – отдел производства (специалисты-дизайнеры), отдел продаж, отдел маркетинга и анализа, сервисная служба (секретарь, бухгалтер). Руководители – коммерческий и генеральный директора.

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

Общая ситуация

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

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

Персоналу отдела маркетинга оклад был повышен в два раза и привязан к определенным результатам, которых нужно достичь за месяц (например, количество упоминаний в прессе, посетителей на сайте, проведенных по плану мероприятий и т.д.). Ежемесячный план составляется руководителем совместно с каждым сотрудником. Достижение конкретных показателей привязано к деятельности отдельных работников процентным отношением к оплате. Для продавцов установлен минимальный оклад и бонус за выполнение плана продаж, плюс, процент за продажу в соотношении примерно 25% (оклад) к 75%. Раньше выплачивался только оклад (средний уровень по городу). Составленный план и требуемые результаты были согласованы с каждым сотрудником индивидуально. План основывается на показателях работы самого успешного менеджера.

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

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

**ЗАДАНИЕ:**

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

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

Нужны ли дополнительные методы мотивации для сотрудников данной компании? Если «да», то какие?

### **2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации** **ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ:**

1. Управление персоналом как наука и учебная дисциплина.
2. Предмет и место управления персоналом в системе современных наук.
3. Сущность управления персоналом.
4. Основные функции в сфере управления персоналом.
5. Кадровая политика как составная часть политики организации.

6. Культура и философия организации. Организационные модели и организационные культуры.
7. Общая характеристика процесса управления персоналом.
8. Этапы развития организации.
9. Оценка потребности в персонале.
10. Внешние и внутренние условия, детерминирующие потребность в персонале.
11. Руководство персоналом как разновидность власти.
12. Индивидуальные важнейшие параметры эффективного руководства. Роли и функции руководителя.
13. Основные теории организационных конфликтов.
14. Должностные инструкции и требования к персоналу.
15. Формирование лидерства.
16. Ценность персонала в организации.
17. Основные направления деятельности по управлению персоналом.
18. Функции управления персоналом
19. Методы управления персоналом
20. Этапы эволюции управления персоналом
21. Цели и принципы управления персоналом.
22. Стратегия управления персоналом.
23. Современные подходы к управлению персоналом.
24. Кадровое программирование.
25. Система управления персоналом.
26. Базовые категории, характеризующие управление персоналом
27. Элементы работы с кадрами.
28. Рамочное управление и управление посредством делегирования.
29. Методы подбора руководителей.
30. Методы формирования управленческих команд.

### **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 объёма заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объёма заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объёма заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объёма 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.