

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 27.02.2025 20:23:46
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8bfce392f7224a676a271b2

Приложение б
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленность (профиль) программы:
Управление персоналом организации

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Базовая кафедра Торгово-промышленной палаты РФ
«Управление человеческими ресурсами»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
по дисциплине
Мотивация и стимулирование труда

Направление подготовки: **38.03.03 Управление персоналом**

Направленность (профиль) программы:
Управление персоналом организации

Уровень высшего образования: **Бакалавриат**

Год начала подготовки: 2024
Москва – 2023 г.

Составители:

Д.э.н., профессор базовой кафедры
Торгово-промышленной палаты РФ
«Управление человеческими
ресурсами»

Е.В. Шубенкова

Старший преподаватель базовой
кафедры Торгово-промышленной
палаты РФ «Управление
человеческими ресурсами»

Е.В. Кузуб

Оценочные материалы одобрены на заседании базовой кафедры Торгово-промышленной палаты РФ «Управление человеческими ресурсами», протокол № 9 от «10» апреля 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
по дисциплине
Мотивация и стимулирование труда

**ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ
ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
ПК-3. Способен осуществлять администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	ПК-3.5. Осуществляет подготовку и обработку уведомлений в государственные органы, представительные органы работников по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	ПК-3.5. З-1. Знает нормы этики делового общения ПК-3.5. З-2. Знает базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними	Тема 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда. Тема 2. Теории мотивации. Тема 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом. Тема 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения. Тема 5. Административно - организационные методы мотивации персонала. Тема 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда. Тема 7. Социально-психологические методы мотивации труда.
		ПК-3.5. У-1. Умеет вести деловую переписку	
ПК-4. Способен организовывать и проводить оценку персонала	ПК-4.3. Осуществляет проведение оценки персонала в соответствии с планами организации	ПК-4.3. З-1. Знает технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик	Тема 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда. Тема 2. Теории мотивации. Тема 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом. Тема 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения. Тема 5. Административно - организационные методы мотивации персонала. Тема 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда. Тема 7. Социально-психологические методы мотивации труда.
		ПК-4.3. У-1. Умеет определять параметры и критерии оценки персонала ПК-4.3. У-2. Умеет определять интенсивность труда и зоны повышения эффективности персонала	
	ПК-4.6. Проводит подготовку рекомендаций	ПК-4.6. З-1. Знает порядок заключения договоров (контрактов)	Тема 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда.

	руководству и персоналу по результатам проведенной оценки персонала	ПК-4.6. У-1. Умеет обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала ПК-4.6. У-2. Умеет определять условия для заключения договоров на услуги по проведению оценки персонала	Тема 2. Теории мотивации. Тема 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом. Тема 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения. Тема 5. Административно - организационные методы мотивации персонала. Тема 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда. Тема 7. Социально-психологические методы мотивации труда.
ПК-6. Способен организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ПК-6.1. Готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат	ПК-6.1. З-1. Знает основы производственной деятельности организации ПК-6.1. З-2. Знает структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности)	Тема 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда. Тема 2. Теории мотивации. Тема 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом. Тема 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения. Тема 5. Административно - организационные методы мотивации персонала. Тема 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда. Тема 7. Социально-психологические методы мотивации труда
		ПК-6.1. У-1. Умеет определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры	
	ПК-6.2. Разрабатывает планы профессиональной карьеры работников	ПК-6.2. З-1. Знает методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций	Тема 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда. Тема 2. Теории мотивации. Тема 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом. Тема 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения. Тема 5. Административно - организационные методы мотивации персонала. Тема 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда. Тема 7. Социально-психологические методы мотивации труда
		ПК-6.2. У-1. Умеет анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала	

ПК-8. Способен организовывать адаптацию и стажировку персонала	ПК-8.2. Организует мероприятия по адаптации, стажировке персонала	ПК-8.2. З-1. Знает методы адаптации и стажировок ПК-8.2. З-2. Знает порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок ПК-8.2. З-3. Знает порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала	Тема 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда. Тема 2. Теории мотивации. Тема 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом. Тема 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения. Тема 5. Административно - организационные методы мотивации персонала. Тема 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда. Тема 7. Социально-психологические методы мотивации труда
		ПК-8.2. У-1. Умеет определять группы персонала для стажировки и адаптации ПК-8.2. У-2. Умеет определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала	
ПК-9. Способен осуществлять деятельность по организации труда персонала	ПК-9.2. Внедряет системы организации и нормирования труда персонала с определением трудоемкости, нормативной численности, графика работ и условий оплаты труда персонала	ПК-9.2. З-1. Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала ПК-9.2. З-2. Знает порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат ПК-9.2. З-3. Знает методы определения численности работников ПК-9.2. З-4. Знает Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих ПК-9.2. З-5. Знает кадровую политику и стратегию организации ПК-9.2. З-6. Знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права	Тема 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда. Тема 2. Теории мотивации. Тема 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом. Тема 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения. Тема 5. Административно - организационные методы мотивации персонала. Тема 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда. Тема 7. Социально-психологические методы мотивации труда
		ПК-9.2. У-1. Умеет разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации	

	ПК-9.4. Осуществляет подготовку предложений по изменению условий и оплаты труда персонала	<p>ПК-9.4. 3-1. Знает локальные нормативные акты организации, регулирующие оплату труда</p> <p>ПК-9.4. 3-2. Знает основы документооборота и документационного обеспечения</p>	<p>Тема 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда.</p> <p>Тема 2. Теории мотивации.</p> <p>Тема 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом.</p> <p>Тема 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения.</p> <p>Тема 5. Административно - организационные методы мотивации персонала.</p> <p>Тема 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда.</p> <p>Тема 7. Социально-психологические методы мотивации труда</p>
		ПК-9.4. У-1. Умеет применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом	
	ПК-9.5. Готовит предложения по формированию бюджета на организацию труда персонала	ПК-9.5. 3-1. Знает структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности)	<p>Тема 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда.</p> <p>Тема 2. Теории мотивации.</p> <p>Тема 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом.</p> <p>Тема 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения.</p> <p>Тема 5. Административно - организационные методы мотивации персонала.</p> <p>Тема 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда.</p> <p>Тема 7. Социально-психологические методы мотивации труда</p>
		<p>ПК-9.5. У-1. Умеет анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям</p> <p>ПК-9.5. У-2. Умеет анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала</p> <p>ПК-9.5. У-3. Умеет работать с информационными системами и базами данных по оплате труда персонала</p> <p>ПК-9.5. У-4. Умеет составлять прогнозы развития оплаты труда персонала</p>	
ПК-11. Способен осуществлять деятельность по разработке корпоративной социальной политики	ПК-11.1. Разрабатывает корпоративные социальные программы	<p>ПК-11.1. 3-1. Знает методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности</p> <p>ПК-11.1. 3-2. Знает методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения</p> <p>ПК-11.1. 3-3. Знает технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации</p>	<p>Тема 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда.</p> <p>Тема 2. Теории мотивации.</p> <p>Тема 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом.</p> <p>Тема 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения.</p> <p>Тема 5. Административно - организационные методы мотивации персонала.</p> <p>Тема 6. Экономические методы мотивации и стимулирования</p>

			труда. Тема 7. Социально-психологические методы мотивации труда
	ПК-11.2. Разрабатывает системы выплат работникам социальных льгот	ПК-11.2. 3-1. Знает порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации	Тема 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда. Тема 2. Теории мотивации. Тема 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом. Тема 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения. Тема 5. Административно - организационные методы мотивации персонала. Тема 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда. Тема 7. Социально-психологические методы мотивации труда
		ПК-11.2. У-1. Умеет определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ ПК-11.2. У-2. Умеет доводить информацию о социальных программах до целевых групп персонала с использованием инструментов внутренних коммуникаций	
ПК-12. Способен осуществлять деятельность по реализации корпоративной социальной политики	ПК-12.1. Внедряет корпоративные социальные программы	ПК-12.1. 3-1. Знает вопросы управления социальным развитием организации ПК-12.1. 3-2. Знает структуру, цели, стратегию и кадровую политику организации ПК-12.1. 3-3. Знает локальные акты организации, регулирующие порядок внедрения социальной политики	Тема 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда. Тема 2. Теории мотивации. Тема 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом. Тема 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения. Тема 5. Административно - организационные методы мотивации персонала. Тема 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда. Тема 7. Социально-психологические методы мотивации труда
		ПК-12.1. У-1. Умеет определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ ПК-12.1. У-2. Умеет анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам	

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

Вопросы для групповой дискуссии

Индикаторы достижения: ПК-3.5; ПК-4.3; ПК-4.6; ПК-6.1; ПК-6.2; ПК-8.2; ПК-9.2;
ПК-9.4; ПК-9.5; ПК-11.1; ПК-11.2; ПК-12.1

по теме 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда.

1. Стимул – внешнее побуждение к труду. Виды стимулов. Цель как осознанно выбранная деятельность по удовлетворению потребности. Результат труда и вознаграждение.
2. Сущность механизма мотивации персонала как взаимосвязанной системы мотивов и стимулов.

по теме 2. Теории мотивации.

1. Российские и зарубежные ученые, внесшие вклад в развитие теорий мотивации.

по теме 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом.

1. Докажите определяющую роль функции мотивации труда в системе управления персоналом в сравнении с другими.
2. Есть ли различия между мотивацией и стимулированием труда?

по теме 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения.

1. Что такое позитивное подкрепление; упрощение/ротация/обогащение рабочих заданий?
2. Трудовой потенциал работника и мотивация его развития.
3. Характеристика мотивационных типов персонала.

по теме 5. Административно-организационные методы мотивации персонала.

1. Административно - организационные методы мотивации персонала.
2. Трудовые договора, их виды и стимулирующее воздействие на поведение персонала.
3. Дисциплина труда и трудовой распорядок.

по теме 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда.

1. Оптимум мотивации и закон Йеркса-Додсона
2. Формы внутреннего (эмоционального) вознаграждения и внешние формы вознаграждения за труд.
3. Материальное вознаграждение персонала и его определяющая роль в мотивации труда.
4. Оплата труда, роль ее в системе вознаграждения.

по теме 7. Социально-психологические методы мотивации труда.

1. Усиление социально-психологическими методами мотивации труда.
2. Источники финансирования социальных программ.
3. Усиление роли частного капитала в предоставлении социальных выплат и льгот. На конкретных примерах
4. Принципы формирования социального и делового пакета.
5. Участие персонала в управлении компанией как метод социальной мотивации.
6. Показатели эффективности социальной мотивации.

Критерии оценки (в баллах):

- 10 баллов за участие в групповых дискуссиях по всем темам выставляется обучающемуся, если он активно участвует в дискуссии, показывает высокую способность понимать проблемы и критически их анализировать, уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню;
- 5 баллов за участие в групповых дискуссиях по всем темам выставляется обучающемуся, если он эпизодически участвует в дискуссии, демонстрируя хорошую способность понимать проблемы и критически их анализировать, уровень освоения компетенций соответствует повышенному;
- 2 балла за участие в групповых дискуссиях по всем темам выставляется обучающемуся, если он редко участвует в дискуссии, демонстрируя невысокую способность понимать проблемы и критически их анализировать, уровень освоения компетенций соответствует базовому;
- 0 баллов за участие в групповых дискуссиях по каждой теме выставляется обучающемуся, если он не участвует в дискуссии, демонстрируя неспособность понимать проблемы и критически их анализировать и компетенции не сформированы.

Вопросы для опроса

Индикаторы достижения: ПК-3.5; ПК-4.3; ПК-4.6; ПК-6.1; ПК-6.2; ПК-8.2; ПК-9.2; ПК-9.4; ПК-9.5; ПК-11.1; ПК-11.2; ПК-12.1

по теме 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда.

1. Основы формирования системы мотивации и стимулирования труда.
2. Элементы мотивационного процесса.
3. Классификация, свойства и иерархия потребностей человека. Влияние установок и ценностей на мотивацию и стимулирование труда.
4. Мотив как осознанное внутреннее побуждение к деятельности. Мотивационная сфера личности.

по теме 2. Теории мотивации.

1. Назовите основные содержательные теории мотивации и дайте им сравнительную характеристику.
2. В чем ограниченность содержательных теорий мотивации?
3. Процессуальные теории мотивации: характеристика подходов их основоположников.
4. Обоснуйте дальнейшее направление развития процессуальных теорий мотивации.
5. Используя выводы процессуальных теорий мотивации, дайте практические рекомендации их использования.

по теме 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом.

1. Назовите основные цели мотивации и стимулирования персонала в организации, приведите конкретные примеры.
2. Является ли удаленная работа формой организации труда, имеющей мотивационное воздействия на персонал?

по теме 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения.

1. Классификация методов мотивации труда.
2. Факторы воздействия на мотивацию работников, основные показатели и необходимые условия.
3. Влияние взаимодействия: сотрудника и руководителя (текущие потребности; индивидуальные психологические особенности; профессиональный уровень; командная роль) на мотивацию сотрудника.
4. Влияние системы (мотивирующей среды и системы материального стимулирования) на мотивацию сотрудника.

5. Индекс мотивационного потенциала труда. Модель Р. Хэкмена и Г. Олдхема

по теме 5. Административно-организационные методы мотивации персонала.

1. Дисциплинарная ответственность и взыскания: замечание, выговор, понижение в должности, увольнение.
2. Гражданско-правовые договора, их виды и стимулирующее воздействие на поведение персонала.
3. Какие локальные нормативные акты организации являются административно-нормативными методами мотивации и стимулирования труда?

по теме 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда.

1. Оплата труда в России: модели, формы и системы организации заработной платы.
2. Компенсационный пакет как основная форма материального вознаграждения персонала и его состав.
3. Особенности материальной мотивации в бюджетных и коммерческих организациях.
4. Проектирование компенсационного пакета в коммерческих организациях.
5. Учет трудового вклада на основе ключевых показателей деятельности (КПД).
6. Компетенции работников и их оценки в целях материальной мотивации труда.
7. Зарубежный опыт экономических методов мотивации и стимулирования труда.

по теме 7. Социально-психологические методы мотивации труда.

1. Прогрессивная, пропорциональная и регрессивная модель распределения социальных программ между категориями персонала.
2. Источники финансирования социальных программ.
3. Волонтерство и благотворительность как методы социально-психологической мотивации персонала.
4. Формы морального поощрения в условиях рынка.
5. Формы видимых публичных поощрений персонала.
6. Корпоративные церемонии и праздники.

Критерии оценки (в баллах):

- 10 баллов по результатам опросов по всем темам выставляется обучающемуся, если он правильно и полно отвечает на все вопросы, показывает высокую способность понимать проблемы и критически их анализировать, уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню;
- 5 баллов по результатам опросов по всем темам выставляется обучающемуся, если он частично правильно и/или неполно отвечает на большую часть вопросов, демонстрируя хорошую способность понимать проблемы и критически их анализировать, уровень освоения компетенций соответствует повышенному;
- 2 балла по результатам опросов по всем темам выставляется обучающемуся, если он частично правильно и/или неполно отвечает на некоторые вопросы, демонстрируя невысокую способность понимать проблемы и критически их анализировать, уровень освоения компетенций соответствует базовому;
- 0 баллов по результатам опросов по каждой теме выставляется обучающемуся, если он не отвечает на вопросы, демонстрируя неспособность понимать проблемы и критически их анализировать и компетенции не сформированы.

Задания для текущего контроля

Кейсы

Индикаторы достижения: ПК-3.5; ПК-4.3; ПК-4.6; ПК-6.1; ПК-6.2; ПК-8.2; ПК-9.2; ПК-9.4; ПК-9.5; ПК-11.1; ПК-11.2; ПК-12.1

по теме 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда.

Фирма по продаже кровельных материалов и фасадов разработала новую стратегию региональных продаж, основной целью которой стало продвижение в регионы высокомаржинальных товаров (товар, при формировании цены на который, фирма может сделать максимальную наценку). Сложность реализации стратегии заключается в том, что в ассортименте фирмы есть продукция разного уровня: стандарт, эконом-класс и элитная продукция. Наибольший маржинальный доход приносит продажа элитной продукции, но менеджеры продаж привыкли и хорошо продают ассортимент стандарт и эконом. Существующая в организации схема оплаты труда менеджеров продаж предполагает постоянную и переменную части. При этом переменная часть выплачивалась за выполнение и перевыполнение плановых показателей. План по маржинальной прибыли доводился до каждого менеджера продаж, но продажи элитной продукции не увеличивались, при том, что каждый менеджер выполнял свой план, продавая удобный и понятный ассортимент. Кроме того, в фирме появились случаи, когда в погоне за выполнением плановых показателей, менеджер продаж стремился совершать "разовые" сделки, не заботясь о формировании банка постоянных клиентов. Для стратегических целей компании подобная ситуация была недопустима.

Перед директором Департамента продаж встал вопрос о том, как изменить систему мотивации, чтобы менеджеры продаж демонстрировали необходимое трудовое поведение. После анализа существующей системы мотивации, опроса сотрудников, собеседований с Генеральным директором Директор Департамента продаж разработал следующий вариант:

Схема оплаты труда Менеджера по продажам Соколовского А.Б.

Уважаемый Андрей Борисович!

Разрешите использовать эту возможность, чтобы поблагодарить Вас за выдающиеся результаты, которых Вы добились в прошлом году.

В настоящем году мы хотим продолжить сотрудничество с Вами, и предлагаем Вам рассмотреть следующие условия этого сотрудничества.

1. Вам будут предоставлены льготы:

мобильный корпоративный телефон и оплата разговоров в сумме 1000 рублей в месяц. Оплата разговоров свыше этой суммы оговаривается отдельно;
ежемесячная компенсация в размере 4500 рублей за использование личного автомобиля в служебных целях.

2. Ваш финансовый план по Маржинальному Доходу (МД) на следующий год составляет 4 000 000 рублей. Вы осуществляете продажи в г. Сочи и Тупсе.

Для осуществления этого плана в Вашем распоряжении с этого года будет один помощник.

Ваш УГД (условно-годовой доход) в следующем году составляет 400000 рублей. Из общей суммы УГД 40 % составляет постоянная часть (ежемесячная выплата 1/12 от 160 000 рублей, т.е. 13333 рублей) и 60% составляет переменная часть. Размер переменной части составляет 6 % от маржинального дохода от продаж по Вашим контрактам.

В случае выполнения 100 % плана, Вы получаете бесплатную туристическую поездку на двоих, согласно существующей в нашей компании практике.

Отдельное вознаграждение по итогам работы за год, Вы получите при условии выполнения плана :

- в размере 100 000 рублей -100% плана
- в размере 200 000 рублей – 120% плана;
- в размере 300 000 рублей – 140% (и более) плана.

Вы получаете только одну из указанных сумм, соответствующую достигнутому результату, т.е. вознаграждения привязаны к конкретному результату, а не промежуточным результатам.

3. Ваш основной процент при перевыполнении плана будет увеличиваться по следующей схеме:

Сумма 100% до 120%7%

Сумма 120% до 140%8%

Сумма свыше 140%10%

Право на вышеуказанные вознаграждения и увеличение вознаграждения после выполнения 100% плана, Вы получаете только при выполнении всех ниже перечисленных условий:

не менее, чем 30% МД от основного плана (1200000) должен составлять МД от продаж из нашей программы ЭКСКЛЮЗИВ;

не менее, чем 20 % продаж от основного плана, Вы должны осуществить с новыми клиентами;

из 10 существующих клиентов, не менее 8 должны оставаться лояльными клиентами нашей компании (т.е. покупать у нас не менее 80 % из их общей потребности), а также общий доход от этих 10 клиентов должен вырасти на 15% по отношению к прошлому году.

В случае невыполнения одного, нескольких или всех перечисленных условий, Вы теряете право на отдельное вознаграждение, а также в этом случае после выполнения 100% плана, Ваш процент остается на уровне 0,5%.

Пример расчёта:

вариант 1

При фактическом маржинальном доходе в 3000000 рублей, Вы получите (в течение года):

160 000 рублей – постоянная часть

6% от МД, т.е. 180 000 рублей – переменная часть.

Итого: 320 000 рублей.

вариант 2

При фактическом маржинальном доходе в 4500000 рублей, Вы получите (в течение года):

160 000 рублей – постоянная часть

0,5% от дохода за основной план, т.е. 240000 рублей (не выполнены условия),

7% за сумму свыше 4000000 миллионов, т.е. 35 000 рублей,

особое вознаграждение в размере 100 000 рублей.

Итого: 535 000 рублей.

В надежде на плодотворное сотрудничество,

Маховиков М.Д., директор Департамента продаж

Задание:

1. Оцените, насколько предложенная схема мотивации позволяет реализовать заявленные стратегические цели компании.

2. Какие мотивационные потребности персонала, на Ваш взгляд, учтены в этой схеме?

3. Является ли предложенная схема мотивации оптимальной? Почему? Для оценки используйте основные принципы, которым должна удовлетворять оптимальная система мотивации.

Критерии оценки (в баллах):

4 балла выставляется обучающемуся, если он дал исчерпывающие ответы на поставленные в кейсе вопросы, привел фактические данные в обоснование своей позиции. Уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню;

3 балла выставляется обучающемуся, если он дал достаточно полный ответ на вопросы кейса, но допустил принципиальные ошибки при формулировках понятий и обоснование своей позиции. Уровень освоения компетенций соответствует повышенному уровню;

2 балла выставляется обучающемуся, если он дал неполный ответ на вопросы кейса, но обосновал свою позицию. Уровень освоения компетенций соответствует базовому уровню;

0 балла выставляется обучающемуся, если он не дал ответ на вопросы кейса и не обосновал свою позицию по приведенной информации. Компетенции не сформированы.

по теме 2. Теории мотивации.

Руководство крупной производственной компании пригласило Вас в качестве консультанта для содействия в решении проблем, связанных с низкой готовностью ее персонала к самостоятельной и ответственной работе. В условиях, когда предприятие начало масштабную реорганизацию, сотрудники работают без желания, а проведенный накануне социологический опрос показал низкий уровень удовлетворенности персонала компании содержанием труда и его оплатой. Уровень текучести кадров и невыходов на работу по болезни очень высок, а производительность труда крайне низкая.

Руководство сообщило Вам, что работа сотрудников оплачивается хорошо, во всяком случае не хуже, чем на других предприятиях города, поэтому они не понимают причины низкой мотивации персонала. Закуплено новое оборудование, что позволило существенно улучшить условия труда на рабочих местах, а персонал все время недоволен. «Народ разбаловался и потерял чувство реальности. На других предприятиях люди работают в худших условиях – и всем довольны. Это человеческая неблагодарность и стремление сделать поменьше и получить побольше», - так прокомментировал ситуацию директор.

Вы провели ряд интервью с работниками компании, в ходе которых выяснили, что, по их мнению, руководство в основном решает финансовые и технические вопросы, не уделяя должного внимания проблемам работников, оплата труда плохо связана с рабочими результатами, люди не понимают перспектив предприятия и со страхом смотрят в завтрашний день.

Задание: прочитайте кейс и ответьте на вопросы:

1. Какие теоретические подходы могли бы помочь объяснить возникшую проблему?
2. Что бы вы рекомендовали руководству компании сделать для исправления ситуации?

Критерии оценки (в баллах):

4 балла выставляется обучающемуся, если он дал исчерпывающие ответы на поставленные в кейсе вопросы, привел фактические данные в обоснование своей позиции. Уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню;

3 балла выставляется обучающемуся, если он дал достаточно полный ответ на вопросы кейса, но допустил принципиальные ошибки при формулировках понятий и обоснование своей позиции. Уровень освоения компетенций соответствует повышенному уровню;

2 балла выставляется обучающемуся, если он дал неполный ответ на вопросы кейса, но обосновал свою позицию. Уровень освоения компетенций соответствует базовому уровню;

0 балла выставляется обучающемуся, если он не дал ответ на вопросы кейса и не обосновал свою позицию по приведенной информации. Компетенции не сформированы.

по теме 5. Административно-организационные методы мотивации персонала.

Петр работает в компании больше года, и ранее не опаздывал, ходил на работу пешком. Тенденция опозданий стала наблюдаться после того, как офис переехал из старого здания в новый офис, находящийся в промышленной зоне (расстояние от старого до нового офиса не превышает 5 км и есть развозка от метро), но сотрудник стал добираться на работу на велосипеде, имея на то, как он считает, очень обоснованные убеждения:

- Он принципиальный противник общественного транспорта.
- По прямой ему ехать 40 минут на велосипеде, а с пересадками на метро и корпоративный развозкой дорога в одну сторону занимает около 1,5 часа.

Текст объяснительных умиляет: то штанину в цепь зажевало и пришлось вернуться, то телефон уронил, то дождь, то лось на дороге, то бабушку переводил — в общем, большинство историй похоже на сказку.

Однако Петр никогда не был замечен в привычке привирать и обманывать.

Отличается Петр мягким характером, но четкой позицией и умением убеждать, человек он довольно спокойный, рассудительный и отзывчивый. Петр утверждает, что как только он получит водительское удостоверение (через месяц) то опаздывать перестанет, так как будет передвигаться на машине. В отделе помимо него еще 3 человека на идентичных должностях, но лишь этот сотрудник качественно и в сроки справляется со всеми сложными задачами отдела. Так же обладает рядом качеств, которых нет у других сотрудников (коммуникация, скорость реакции на любого рода изменения, самоотдача, внимательность).

Отношения с руководителем довольно дружеские. Руководитель не раз проводил беседу и делал предупреждения, а также просил задерживаться в дни опозданий. Объяснительных за месяц накопилось более 10. Желания расставаться с сотрудником у руководителя нет, более того, факт опозданий пагубно сказывается на карьерных перспективах Петра, так как до переезда шли разговоры о переводе сотрудника на должность ведущего системного инженера.

Вопросы:

- 1) Какие решения необходимо принять руководителю в этой ситуации?
- 2) Какие санкции и взыскания целесообразно и законно применить к такому сотруднику?
- 3) Что нужно и можно учесть и какие доводы привести для сотрудника и убедить пересесть на общественный транспорт. И нужно ли это?
- 4) Как можно стимулировать нужное нам поведение сотрудника?
- 5) Стоит ли давать шанс Петру и рассматривать его на перспективу?

Критерии оценки (в баллах):

4 балла выставляется обучающемуся, если он дал исчерпывающие ответы на поставленные в кейсе вопросы, привел фактические данные в обоснование своей позиции. Уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню;

3 балла выставляется обучающемуся, если он дал достаточно полный ответ на вопросы кейса, но допустил неприципиальные ошибки при формулировках понятий и обоснование своей позиции. Уровень освоения компетенций соответствует повышенному уровню;

2 балла выставляется обучающемуся, если он дал неполный ответ на вопросы кейса, но обосновал свою позицию. Уровень освоения компетенций соответствует базовому уровню;

0 балла выставляется обучающемуся, если он не дал ответ на вопросы кейса и не обосновал свою позицию по приведенной информации. Компетенции не сформированы.

по теме 7. Социально-психологические методы мотивации труда.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Согласно принятым системам мотивации работник получает:

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

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

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

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

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

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

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

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

- фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя - есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть кому «поплакаться в жилетку» и попросить защиты;
- фактор «своего парня» - с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать;
- фактор сопричастности - близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;
- фактор влияния - близкие контакты с центром принятия решений провоцируют «синдром советника», при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если такое удастся, работник начинает влиять на руководителя в целях укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

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

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

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

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

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

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

На основе опроса работников «Корвет» были выяснено следующее:

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

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

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

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

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

* многие неуверенны в завтрашнем дне;

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

* 89% полностью удовлетворены взаимоотношениями с коллегами по работе;

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

* большинство опрошенных не устраивает соответствия работы с их способностями;

* 57% не считает работу средством достижения успеха в жизни.

Задание: внимательно изучите кейс и письменно ответьте на следующие вопросы:

1. Сделайте выводы и анализ мотивационных процессов на предприятии

2. Какие у вас будут предложения по стимулированию и мотивации труда на предприятии. Перечислите и объясните вашу точку зрения.

3. К какой точки зрения склоняетесь лично вы (согласно опросу)? Почему вы сделали такое заключение? И что вас устраивает или не устраивает в работе и системе мотивации предприятия «КОРВЕРТ». Объясните почему.

Критерии оценки (в баллах):

4 балла выставляется обучающемуся, если он дал исчерпывающие ответы на поставленные в кейсе вопросы, привел фактические данные в обоснование своей позиции. Уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню;

3 балла выставляется обучающемуся, если он дал достаточно полный ответ на вопросы кейса, но допустил непринципиальные ошибки при формулировках понятий и обоснование своей позиции. Уровень освоения компетенций соответствует повышенному уровню;

2 балла выставляется обучающемуся, если он дал неполный ответ на вопросы кейса, но обосновал свою позицию. Уровень освоения компетенций соответствует базовому уровню; 0 балла выставляется обучающемуся, если он не дал ответ на вопросы кейса и не обосновал свою позицию по приведенной информации. Компетенции не сформированы.

Расчетно-аналитические задания

Индикаторы достижения: ПК-3.5; ПК-4.3; ПК-4.6; ПК-6.1; ПК-6.2; ПК-8.2; ПК-9.2; ПК-9.4; ПК-9.5; ПК-11.1; ПК-11.2; ПК-12.1

по теме 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда.

1. Перед Светланой, только что назначенной районным менеджером по продажам, встала задача — распределить фонд премии среди своих торговых агентов. Бюджет, который она накопила для распределения премии между семью агентами, составляет 30000 руб. Простое распределение вызвало сильное недовольство в других сбытовых командах, поэтому Светлане посоветовали взять за основу объективные критерии, которые можно классифицировать, взвесить и выразить в цифрах. Когда Светлана примет решение, она должна будет его обосновать. Все оценочные критерии, которые есть у Светланы, сведены в следующую таблицу (см. таблицу 1).

Таблица 1

Характеристики торговых агентов и оценка результатов их деятельности

Торгов ый агент	Стаж работ ы	Показател и продаж	Абсентеиз м	Предыдущая оценка результатов деятельности и поведения			Личные характеристики
				Навыки продаж	Инициативност ь	Отношени е к работе	
Агапов	15 лет	90 %	0,5 %	Хорошие	Недостаточная	Плохое	Почти достиг пенсионного возраста; только что умерла жена; с трудом приспосабливается к новым ситуациям
Бородин	12 лет	115 %	2,0 %	Отличные	Хорошая	Отличное	Собирается поступать в РЭУ на заочное отделение
Викторов	7 лет	112 %	3,5 %	Хорошие	Отличная	Отличное	Глухой
Глебова	1 год	88 %	10,0 %	Недостаточная	Недостаточная	Плохое	Мать-одиночка с двумя детьми
Дубров	3 года	94 %	2,5 %	Недостаточны е	Средняя	Хорошее	Имеет четырех иждивенцев
Ежов	11 лет	98 %	8,0 %	Отличные	Средняя	Среднее	Женат на богатой женщине; личные проблемы
Елкина	8 лет	100 %	7,0 %	Хорошие	Недостаточная	Плохое	Активный деятель движения «Яблоко»; хочет создать женскую общественную организацию

¹ Проценты от нормы. Например, 110 % означают, что за последние 12 месяцев результаты сбыта превысили норму на 10 %.

Задание: Работая в небольших группах, проанализируйте информацию о результатах труда, приведенную в таблице. Решите, как распределить бюджет в 30000 руб. Выберите одного человека из группы, который представит полученные вами данные.

2. Менеджер по компенсациям и льготам получил прогнозируемые объемы продаж по каждому менеджеру по персоналу: Архипов – 300 000 руб./мес.; Беликов – 250 000 руб./мес.; Волков – 160 000 руб./мес.; Яковлев – 180000 руб./мес.

Задание: Проанализируйте три системы заработной платы, обоснуйте свой выбор:

А) предложить каждому менеджеру 20% комиссионных за ежемесячные продажи на сумму до 250 000 руб. и 25% за сумму выше 250000;

Б) предложить каждому менеджеру оклад в 20 000 руб. и 10% комиссионных с объема продаж;

В) предложить каждому менеджеру оклад в 40 000 руб. и премиальные выплаты, составляющие 20% от объема продаж свыше 250 000 руб.

Критерии оценки (в баллах):

- 4 балла выставляется обучающемуся за выполнение расчетно-аналитических заданий, если он правильно и полно выполняет задания, демонстрируя продвинутый уровень освоения компетенций;

- 2 балла выставляется обучающемуся за выполнение расчетно-аналитических заданий, если он правильно, но неполно выполняет задание, демонстрируя повышенный уровень освоения компетенций;

- 1 балл выставляется обучающемуся за выполнение расчетно-аналитических заданий, если он неправильно или неполно выполняет задание, демонстрируя базовый уровень освоения компетенций;

- 0 баллов выставляется обучающемуся за выполнение расчетно-аналитических заданий, если он неправильно и неполно выполняет задания, демонстрируя отсутствие знаний и компетенции не сформированы.

Задания для творческого рейтинга

Темы групповых проектов

Индикаторы достижения: ПК-3.5; ПК-4.3; ПК-4.6; ПК-6.1; ПК-6.2; ПК-8.2; ПК-9.2; ПК-9.4; ПК-9.5; ПК-11.1; ПК-11.2; ПК-12.1

Групповой проект «Разработка системы вознаграждения персонала»

Описание. Фармацевтический холдинг «АптекаФарм», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга – дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи

фармацевтических препаратов;

- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

На данный момент в холдинге открылась новая аптека и Вам необходимо разработать структуру вознаграждения для всех ее сотрудников:

- 1) директор аптеки,
- 2) заместитель директора аптеки,
- 3) главный бухгалтер,
- 4) секретарь-референт,
- 5) менеджер по продажам (провизор) – 4 человека.

При распределении вознаграждения необходимо учесть, что фонд оплаты труда составляет 500 000 руб. в месяц, а в структуру вознаграждения должны входить все виды стимулирования (денежное, неденежное и нематериальное).

Критерии оценки (в баллах):

14 баллов выставляется обучающемуся, если правильно выполнены все задания проекта, продемонстрирован высокий уровень владения материалом, проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Уровень освоения компетенций соответствует продвинутому уровню.

10 баллов - выставляется обучающемуся, если правильно выполнена большая часть заданий проекта, присутствуют незначительные ошибки, продемонстрирован хороший уровень владения материалом, проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Уровень освоения компетенций соответствует повышенному уровню.

6 баллов - выставляется обучающемуся, если задания проекта выполнены более чем наполовину, присутствуют серьёзные ошибки, продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом, проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Уровень освоения компетенций соответствует базовому уровню.

2 балла выставляется обучающемуся, если задания проекта выполнены менее чем наполовину, продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом, проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Компетенции сформированы частично.

0 баллов выставляется обучающемуся, если задания проекта выполнены менее чем на 20%, продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом, проявлено отсутствие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий. Компетенции не сформированы.

Темы докладов

Индикаторы достижения: ПК-3.5; ПК-4.3; ПК-4.6; ПК-6.1; ПК-6.2; ПК-8.2; ПК-9.2; ПК-9.4; ПК-9.5; ПК-11.1; ПК-11.2; ПК-12.1

1. Содержательные теории мотивации.
2. Процессуальные теории мотивации.
3. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования: Япония.
4. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования: США.
5. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования: Европа.
6. Методы управления мотивацией персонала.
7. Административные методы мотивации персонала.
8. Формы и системы оплаты труда

9. Нетрадиционные методы мотивации персонала.
10. КРІ как метод премирования персонала.
11. Грейдинг: понятие и сущность.
12. Социальный пакет и принципы его формирования.

Критерии оценки (в баллах):

- 6 баллов выставляется обучающемуся, если содержание доклада соответствует заявленной теме и в полной мере её раскрывает, представлен обоснованный объём информации, изложение материала логично, доступно, представлены ссылки на все работы списка использованной литературы, все ответы на вопросы исчерпывающие, аргументированные, корректные.

- 4 балла выставляется обучающемуся, если содержание доклада, за исключением отдельных моментов, соответствует заявленной теме и в полной мере её раскрывает, тема раскрыта хорошо, но не в полном объёме, информации представлено недостаточно, в отдельных случаях нарушена логика в изложении материала, представлены ссылки не на все работы списка использованной литературы, ответы не на все вопросы были исчерпывающие, аргументированные, корректные.

- 2 балла выставляется обучающемуся если содержание доклада лишь частично соответствует заявленной теме, раскрыта малая часть темы, поиск информации проведён поверхностно, в изложении материала отсутствует логика, доступность, отсутствуют ссылки на все работы списка использованной литературы, ответов на вопросы не было, или они не соответствовали заданным вопросам.

- 0 баллов выставляется обучающемуся, если он не раскрывает тему доклада.

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Типовая структура экзаменационного задания

<i>Наименование</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
Вопрос 1	15
Тест	15
Практическое задание	10

Задания, включаемые в экзаменационное задание

Типовой перечень вопросов к экзамену:

1. Понятие мотивации и стимулирования труда. Функции и задачи мотивации.
2. Механизм мотивации персонала и его основные элементы.
3. Потребность как основа мотивационной системы. Классификация потребностей, их свойства.
4. Мотивы: понятие, функции и виды.
5. Цель: сущность, техника построения и характеристика грамотного целеполагания. Взаимосвязь цели и вознаграждения персонала.
6. Модели и формы трудового поведения персонала.
7. Результат: понятие, виды. Закон результата.
8. Стимулы: понятие, сущность и виды. Взаимосвязь мотива и стимула.
9. Стимулирование персонала: понятие, цели, виды.
10. Характеристика содержательных теорий мотивации и ограниченность их использования.
11. Характеристика процессуальных теорий мотивации и ограниченность их использования.
12. Основоположник содержательных теорий – Абрахам Маслоу и его теория иерархии потребностей.

13. Теория ERG К. Альдерфера.
14. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.
15. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.
16. Теория ожиданий В. Врума.
17. Теория равенства и справедливости С. Адамса.
18. Модель Портера–Лоулера.
19. Теория постановки целей Э. Локка.
20. Вклад российских ученых в развитие теорий мотивации.
21. Теория параллельного развития потребностей Л.С. Выгодского.
22. Типологическая концепция В.И. Герчикова и возможности ее использования в мотивации персонала.
23. Теория мотивационного комплекса А.А. Литвинюка и возможность построения системы стимулирования на ее основе.
24. Теория характеристик работы Дж. Р. Хэкмана и Г.Р. Олдхэма.
25. Теория усиления (подкрепления) мотивации Б. Скиннера.
26. «Позитивное» и «негативное» стимулирование. Правила вынесения наказания («законы горячей печки»).
27. Роль и место мотивации и стимулирования труда в системе управления персоналом. Взаимосвязь мотивации персонала с другими функциями управления персоналом.
28. Критерии эффективной системы мотивации и стимулирования труда.
29. Факторы воздействия на мотивацию труда, основные показатели и необходимые условия эффективной мотивации.
30. Внешние факторы эффективной системы мотивации и стимулирования труда.
31. Внутренние факторы системы мотивации и стимулирования труда.
32. Классификация методов мотивации и их характеристика.
33. Административно-организационные методы мотивации персонала.
34. Законодательные и организационные основы регулирования взаимоотношений персонала и работодателя.
35. Трудовые и гражданско-правовые договора как упреждающе - регламентирующие инструменты мотивации персонала.
36. Дисциплина труда и трудовой распорядок. Дисциплинарная ответственность и взыскания.
37. Локальные нормативные акты организации, их роль в мотивации и стимулировании труда персонала.
38. Экономические методы мотивации и стимулирования труда персонала.
39. Социально-психологические методы мотивации персонала.
40. Вознаграждение работника: понятие, виды и формы, цели. Общие принципы построения системы внешнего вознаграждения.
41. Материальное денежное стимулирование, принципы формирования и назначение.
42. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения.
43. Дифференциация материального вознаграждения, его назначение, направления и инструменты обеспечения.
44. Тарифная, бестарифная и компенсационная модели организации заработной платы в России.
45. Компенсационная политика, политика вознаграждения организации: понятие, значение, место и роль в политике УЧР (управления человеческими ресурсами).
46. Состав компенсационного пакета. Базовая заработная плата.
47. Компенсационные и стимулирующие выплаты.
48. Системы премирования, их значение в стимулировании труда и построение.
49. Ключевые показатели деятельности (KPI) и их использование в системе премирования.
50. Формы и системы оплаты труда, их преимущества и недостатки.
51. Система грейдинга и возможности ее использования в современных организациях.
52. Социальный пакет и принципы его формирования.

53. Понятие и назначение нематериальной мотивации.
54. Моральное стимулирование: сущность, значение, основные направления и формы.
55. Индивидуальность сотрудника и его мотивация.
56. Особенности мотивации сотрудников различных типов темперамента.
57. Интеллект, стиль мышления сотрудника, их влияние на мотивацию трудовой деятельности.
58. Особенности мотивации персонала на различных этапах трудовой карьеры.
59. Особенности мотивации представителей поколения X, Y и Z.
60. Особенности мотивации и стимулирования в системе японского менеджмента.
61. Особенности мотивации и стимулирования в системе американского менеджмента.
62. Особенности мотивации и стимулирования в системе западноевропейского менеджмента.

Типовые практические задания:

1. Вы главврач больницы в небольшом сибирском городке. Средний возраст сотрудников – 43 года. Текущая кадровая ситуация незначительная, но вы не уверены, что это хорошо. Может быть, кого-то и стоило бы уволить, но найти человека на его место крайне трудно.

Вы хотели бы:

- 1) повысить мотивацию хороших сотрудников, чтобы добиться от них большей отдачи;
- 2) избавиться от плохих сотрудников;
- 3) привлечь в больницу молодые перспективные кадры.

Какой, по вашему мнению, должна быть в этих условиях система компенсаций, чтобы успешно решать эти задачи? Разработайте программу изменения системы стимулирования.

2. «Когда я устраивалась на работу, женщина, на место которой я поступила, сказала мне, что начальник - на редкость приятный и щедрый человек и что она никогда в жизни бы не уволилась, если бы не ждала ребенка. Она рассказала, что начальник всегда дарил ей цветы и небольшие подарки по различным поводам. Сейчас я уже шесть лет работаю с тем же начальником и могу подтвердить слова моей предшественницы. Он дарит мне и моему сыну подарки на Рождество, дарит мне цветы на день рождения.

Два года назад я осознала, что достигла потолка в своей профессиональной карьере. Если я хочу продолжать заниматься своей карьерой, мне надо пройти переподготовку и перейти в другой отдел или уйти в частный бизнес. Но что-то во мне сопротивляется этому. Я чувствую, что не имею права уйти. Мой начальник уже немолод, и, может быть, я смогу перейти на другую работу, когда он уйдет на пенсию. А пока я чувствую, что обязана остаться, - ведь начальник всегда был так внимателен ко мне».

Как вы объясните, почему эта женщина не может уйти на другую работу? Какой теоретический подход помогает понять ее поведение?

3. Последний этап хоторнских исследований был проведен в бригаде мужчин-монтажников (9 человек), участвующих в сборке узлов, используемых на телефонных станциях.

В ходе экспериментов исследователями был получен странный факт: в отличие от девушек-сборщиц, реагирующих повышением производительности труда практически на все действия экспериментаторов, мужчины не отвечали повышением производительности труда ни на какие предполагаемые стимулы. Их производительность оставалась на одном уровне.

Как бы вы объяснили полученные результаты? Какие теоретические подходы помогают понять их поведение?

Типовые тестовые задания:

1. Основной (первый) элемент модели совокупного вознаграждения (по версии Международной ассоциации компенсаций и льгот WorldatWork) - это...

- а) вознаграждение;
- б) гибкий график работы;
- в) социальный пакет;
- г) все, вышеперечисленное.

2. Три цели компенсационной политики и системы вознаграждения - это...

- а) привлечение, стимулирование и дисциплинарное воздействие;
- б) привлечение, удержание и стимулирование;
- в) удержание, развитие, продвижение;
- г) привлечение, продвижение и развитие.

3. Две основных группы методов оценки должностей (грейдинга) с точки зрения содержания должностей - это...

- а) неколичественные и количественные;
- б) внешние и внутренние;
- в) рыночные и нерыночные;
- г) ранжирование и классификация.

4. Первым этапом процесса внутренней гармонизации системы вознаграждения, является...

- а) оценка должностей;
- б) анализ должностей;
- в) описание должностей;
- г) ранжирование должностей.

5. Основные виды стратегий вознаграждения специалистов в области продаж и работы с клиентами - это...

- а) только оклад;
- б) только комиссионные;
- в) оклад + комиссионные;
- г) все, вышеперечисленное.

6. Первый этап балльно-факторной методики оценки должностей (грейдинга) - это...

- а) оценка должностей;
- б) анализ должностей;
- в) разработка компенсируемых факторов;
- г) формирование политики вознаграждения.

7. Ключевые показатели эффективности (KPI) – это...

- а) инструмент управления сотрудниками
- б) инструмент мотивации сотрудников
- в) инструмент контроля сотрудников
- г) все, вышеперечисленное.

8. Оптимальное количество Ключевых показателей эффективности (KPI) для сотрудника не должно превышать

- а) 3-4
- б) 5-6

- в) 8-9
- г) 12-13.

9. Основными методами разработки Ключевых показателей эффективности (KPI) являются:

- а) Анализ организационных проблем и оценка эффективности сотрудников
- б) Анализ организационных проблем и оценка эффективности сотрудников
- в) Анализ организационных проблем и оценка эффективности сотрудников
- г) все, вышеперечисленное.

10. Компетенции – это...

- а) Знания, которыми обладают сотрудники
- б) Способности и навыки, которыми обладают сотрудники
- в) То, что отличает лучших сотрудников от средних
- г) все, вышеперечисленное.

11. Факторы, которые должны определять размер переменного вознаграждения:

- а) Политика вознаграждения конкурентов и бизнес-стратегия организации
- б) Результативность работника, результативность его подразделения и результативность всей организации
- в) Функционал сотрудников и орг.структура организации
- г) все, вышеперечисленное.

12. Три категории переменного вознаграждения – это...

- а) (1) Премияльные планы; (2) Бонусы и (3) Программы признания
- б) (1) Групповые программы стимулирования; (2) Премии и (3) Бонусы
- в) (1) Премияльные планы; (2) Соц. пакет и (3) Индивидуальные программы стимулирования
- г) (1) Премияльные планы; (2) Грейдинг и (3) Немонетарная мотивация.

13. Первый этап разработки программы признания – это...

- а) Определение системы подкреплений по принципу прогрессивного нарастания
- б) Формулировка цели программы признания
- в) Определение критериев поощрения
- г) все, вышеперечисленное.

14. Наиболее ценный мотивационный тип – это...

- а) Инструментальный
- б) Профессиональный
- в) Патриотический
- г) все, вышеперечисленное.

15. Основной (первый) элемент модели совокупного вознаграждения (по версии Международной ассоциации компенсаций и льгот WorldatWork) - это...

- а) вознаграждение;
- б) гибкий график работы;
- в) социальный пакет;
- г) все, вышеперечисленное.

16. Человек ленив, старается избегать работы. Людей нужно принуждать к труду – это:

- а) теория «Х»;
- б) теория «Y»;
- в) теория «Z»;
- г) теория ожиданий;

д) теория справедливости

17. Две основных группы методов оценки должностей (грейдинга) с точки зрения содержания должностей - это...

- а) неколичественные и количественные;
- б) внешние и внутренние;
- в) рыночные и нерыночные;
- г) ранжирование и классификация.

18. Первым этапом процесса внутренней гармонизации системы вознаграждения, является...

- а) оценка должностей;
- б) анализ должностей;
- в) описание должностей;
- г) ранжирование должностей.

19. Основные виды стратегий вознаграждения специалистов в области продаж и работы с клиентами - это...

- а) только оклад;
- б) только комиссионные;
- в) оклад + комиссионные;
- г) все, вышеперечисленное.

20. Первый этап балльно-факторной методики оценки должностей (грейдинга) - это...

- а) оценка должностей;
- б) анализ должностей;
- в) разработка компенсируемых факторов;
- г) формирование политики вознаграждения.

21. Ключевые показатели эффективности (КПЭ) – это...

- а) инструмент управления сотрудниками
- б) инструмент мотивации сотрудников
- в) инструмент контроля сотрудников
- г) все, вышеперечисленное.

22. Оптимальное количество Ключевых показателей эффективности (КПЭ) для сотрудника не должно превышать

- а) 3-4
- б) 5-6
- в) 8-9
- г) 12-13.

23. Основными методами разработки Ключевых показателей эффективности (КПЭ) являются:

- а) Анализ организационных проблем и оценка эффективности сотрудников
- б) Анализ организационных проблем и оценка эффективности сотрудников
- в) Анализ организационных проблем и оценка эффективности сотрудников
- г) все, вышеперечисленное.

24. Компетенции – это...

- а) Знания, которыми обладают сотрудники
- б) Способности и навыки, которыми обладают сотрудники
- в) То, что отличает лучших сотрудников от средних

г) все, вышеперечисленное.

25. Факторы, которые должны определять размер переменного вознаграждения:

- а) Политика вознаграждения конкурентов и бизнес-стратегия организации
- б) Результативность работника, результативность его подразделения и результативность всей организации
- в) Функционал сотрудников и орг.структура организации
- г) все, вышеперечисленное.

26. Три категории переменного вознаграждения – это...

- а) (1) Премияльные планы; (2) Бонусы и (3) Программы признания
- б) (1) Групповые программы стимулирования; (2) Премии и (3) Бонусы
- в) (1) Премияльные планы; (2) Соц. пакет и (3) Индивидуальные программы стимулирования
- г) (1) Премияльные планы; (2) Грейдинг и (3) Немонетарная мотивация.

27. Первый этап разработки программы признания – это...

- а) Определение системы подкреплений по принципу прогрессивного нарастания
- б) Формулировка цели программы признания
- в) Определение критериев поощрения
- г) все, вышеперечисленное.

28. Наиболее ценный мотивационный тип – это...

- а) Инструментальный
- б) Профессиональный
- в) Патриотический
- г) все, вышеперечисленное.

29. Основной (первый) элемент модели совокупного вознаграждения (по версии Международной ассоциации компенсаций и льгот WorldatWork) - это...

- а) вознаграждение;
- б) гибкий график работы;
- в) социальный пакет;
- г) все, вышеперечисленное.

30. Три цели компенсационной политики и системы вознаграждения - это...

- а) привлечение, стимулирование и дисциплинарное воздействие;
- б) привлечение, удержание и стимулирование;
- в) удержание, развитие, продвижение;
- г) привлечение, продвижение и развитие.

31. Две основных группы методов оценки должностей (грейдинга) с точки зрения содержания должностей - это...

- а) неколичественные и количественные;
- б) внешние и внутренние;
- в) рыночные и нерыночные;
- г) ранжирование и классификация.

32. Первым этапом процесса внутренней гармонизации системы вознаграждения, является...

- а) оценка должностей;
- б) анализ должностей;
- в) описание должностей;
- г) ранжирование должностей.

33. Основные виды стратегий вознаграждения специалистов в области продаж и работы с клиентами - это...

- а) только оклад;
- б) только комиссионные;
- в) оклад + комиссионные;
- г) все, вышеперечисленное.

34. Первый этап балльно-факторной методики оценки должностей (грейдинга) - это...

- а) оценка должностей;
- б) анализ должностей;
- в) разработка компенсируемых факторов;
- г) формирование политики вознаграждения.

35. Движущие силы организации (*drivers*) - это...

- а) видение и миссия компании;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративные ценности;
- г) все, вышеперечисленное.

36. Основной вид мотивации персонала на первом этапе трудовой карьеры (модель PricewaterhouseCoopers - PwC) - это...

- а) мотивация А;
- б) мотивация В;
- в) мотивация А и мотивация В;
- г) все, вышеперечисленное.

37. Такие организации, как Metro, ИКЕА используют следующий вид бизнес-стратегии

- а) стратегия лидерства продуктов и услуг;
- б) стратегия низкостоимостного лидерства;
- в) стратегия удержания;
- г) стратегия клиентоориентированности.

38. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

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

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

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

40. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

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

41. В чем заключается цель стимулирования персонала?

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

42. В чем суть классической теории мотивации?

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

43. Вероятность увольнения по собственному желанию выше

- а) у недавно нанятых на работу сотрудников
- б) у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;
- в) у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;
- г) у сотрудников, длительное время работающих в организации;
- д) не зависит от стажа работы в организации.

44. Для увеличения эффективности труда необходимо:

- а) четко формулировать цель работы;
- б) давать общее представление о необходимых результатах;
- в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
- г) своевременно стимулировать работников;
- д) все вместе.

45. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:

- а) высказать свою оценку в СМИ фирмы;
- б) высказать свою оценку сотруднику публично;
- в) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
- г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;
- д) возможны варианты а) и б).

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

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

47. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:

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

48. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:

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

49. К добровольным социальным льготам относятся

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

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

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

51. К процессуальным теориям мотивации относится:

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

52. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?

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

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

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

54. Какая из предложенных современных концепций мотивации была разработана профессором Калифорнийского университета В.Оучи?

- а) теория х;
- б) теория у;
- в) теория z;
- г) пирамида потребностей;
- д) теория ожидания.

55. Какая из теорий мотивации включает в себя следующие переменные: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения?

- а) теория ожидания;
- б) модель Портера-Лоулера;
- в) теория справедливости Адамса;
- г) теория ERG Альдерфера;
- д) теория А.Маслоу.

56. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

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

57. Какие основные формы стимулов выделяют?

- а) принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение;
- б) моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование;
- в) стимул, мотив, потребность, нужда;
- г) похвала, просьба, убеждение;
- д) зарплата, премия, подарки.

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

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

59. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?

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

60. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «Х» и «Y»?

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

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

- а) К.Мадсен;

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

62. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:

- а) физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования;
- б) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;
- в) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования;
- г) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;
- д) социальные, потребности в безопасности, физиологические уважения, самосовершенствования.

63. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?

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

64. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа

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

65. По Герцбергу основным фактором, влияющим на удовлетворенность трудом, является:

- а) самостоятельность работников на своем рабочем месте;
- б) ориентация работников на достижения;
- в) благоприятные отношения с руководителем;
- г) свобода в выборе времени отдыха в течение рабочего дня;
- д) удовлетворение физиологических потребностей.

66. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:

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

67. Под обогащением труда обычно понимают:

- а) увеличение размера вознаграждения;
- б) увеличение количества выполняемых функций;
- в) возможности карьерного роста;
- г) автоматизация труда;
- д) возможность невыполнения функциональных обязанностей.

68. Понятие "абсентизм" используют для обозначения:

- а) текучести кадров;
- б) преданности организации;
- в) процесса отторжения работы;
- г) жизнь во благо других людей;
- д) быстрого роста профессионализма.

69. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к:

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

70. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности

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

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

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

72. Самостоятельными мотивирующими факторами могут служить такие особенности содержания работы, как (выберите несколько ответов)

- 1 – автономность;
 - 2 – повторяемость;
 - 3 - разнообразие требуемых навыков;
 - 4 - простота требуемых знаний;
 - 5 – монотонность работы;
 - 6 – конвейерная зависимость
- а) 1, 2, 3;
 - б) 1, 3, 4;
 - в) 1, 3, 5;
 - г) 1, 5, 6;
 - д) 3, 4, 6.

73. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:

- а) цикл работы слишком длинный;
- б) в работе постоянно происходят изменения;
- в) процесс производства не контролируется человеком;
- г) работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями;
- д) работу сложно измерить и она не увязана с конкретными исполнителями.

74. К содержательным теориям мотивации не относятся:

- а) теория Маслоу, теория Герцберга;
- б) теория ожидания; теория постановки целей; теория справедливости;

в) теория Альдерфера; теория МакКлелланда.

75. К процессуальным теориям мотивации не относятся:

- а) теория Маслоу; теория Герцберга;
- б) теория ожидания Портера и Лоулера;
- г) теория постановки целей;
- д) теория ERG Альдерфера и теория приобретенных потребностей МакКлелланда;
- е) теория справедливости;
- ж) а, б, д.

76. Бестарифная система оплаты труда:

- а) заработок работника определяется распределением коллективного ФОТ с учетом коэффициента квалификационного уровня и коэффициента трудового участия;
- б) заработок работника определяется на основе присвоенных грейдов;
- в) заработок работника определяется на основе установленного оклада или тарифной ставки.

77. К избегательным мотивационным типам личности относятся:

- а) люмпенизированный;
- б) инструментальный;
- в) профессиональный;
- г) патриотический;
- д) хозяйский.

78. Патриотический мотивационный тип личности характеризуется следующими чертами:

- а) согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- б) необходима идея, которая будет им двигать;
- в) не терпит контроля;
- г) важно общественное признание участия в успехе;
- д) главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.
- е) б, г, д

79. Инструментальный мотивационный тип личности характеризуется следующими чертами:

- а) считает важной свободу в оперативных действиях;
- б) не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за нее не платили;
- в) интересуется цена труда, а не его содержание;
- г) важна обоснованность цены, не желает "подачек";
- д) важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.
- е) в,г,д

80. Какой российский ученый сделал вывод о том, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший:

- а) А. Н. Леонтьев
- б) О.И. Шкаратан
- в) Л.С. Выготский
- г) В.А. Ядов.

81. Феномен бригад коммунистического труда исследовал:

- а) А. Н. Леонтьев
- б) О.И. Шкаратан
- в) Л.С. Выготский
- г) В.А. Ядов.

82. Кто первым в СССР стал заниматься исследованиями трудовой мотивации:

- а) А. Н. Леонтьев
- б) О.И. Шкаратан
- в) Л.С. Выготский
- г) В.А. Ядов.

83. Мотив:

- а) способность выбранного объекта удовлетворить потребность;
- б) нужда, забота, необходимость;
- в) осознанное личностное побуждение к деятельности;
- г) осознанно выбранное средство для удовлетворения потребности

84. Стимул:

- а) форма поведения, в которой раскрываются способности личности;
- б) способность выбранного объекта удовлетворить потребность;
- в) осознанное личностное побуждение к деятельности;
- г) нужда, забота, необходимость.

85. Мотивация трудовой деятельности:

- а) совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей;
- б) намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников;
- в) совокупность внутренних мотивов, определяющих поведение человека в трудовой деятельности.

86. Стимулирование персонала:

- а) внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, направленный на мотивы персонала;
- б) система экономических, моральных и социальных рычагов и стимулов, механизм их взаимодействия на исполнителей;
- в) намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников.

87. Потребность:

- а) силы, оказывающие внешнее воздействие на человека с целью побудить его к определенному трудовому поведению;
- б) первоисточник мотивации, это нужда в том, что необходимо для существования личности (коллектива, общества), их нормального функционирования;
- в) устойчивое отношение к совокупности материальных и духовных благ, ценностей, идеалов.

88. Ценности:

- а) форма поведения, в которой раскрываются способности личности;
- в) убеждения человека в значимости (или важности) лично для него некоторого объекта или явления, целях жизни, труда, а также о средствах достижения целей;
- в) совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

89. Мотивация:

- а) динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость;
- б) система экономических, моральных и социальных рычагов и стимулов, механизм их взаимодействия на исполнителей;
- в) намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников.

90. Методы мотивации персонала (выберите правильный ответ):

- а) совокупность приемов и способов, мотивирующих персонал на результативный труд;
- б) инструменты наказания и поощрения персонала;
- в) совокупность управленческих воздействий на персонал, обеспечивающих достижение результатов труда.

**Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения,
шкала оценивания**

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«отлично»	ПК-3. Способен осуществлять администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	ПК-3.5. Осуществляет подготовку и обработку уведомлений в государственные органы, представительные органы работников по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	Знает верно и в полном объеме: нормы этики делового общения; базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними Умеет верно и в полном объеме: вести деловую переписку	Продвинутый
		ПК-4. Способен организовывать и проводить оценку персонала	ПК-4.3. Осуществляет проведение оценки персонала в соответствии с планами организации	Знает верно и в полном объеме: технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик Умеет верно и в полном объеме: определять параметры и критерии оценки персонала; определять интенсивность труда и зоны повышения эффективности персонала	
			ПК-4.6. Проводит подготовку рекомендаций руководству и персоналу по результатам проведенной оценки персонала	Знает верно и в полном объеме: порядок заключения договоров (контрактов) Умеет верно и в полном объеме: обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала; определять условия для заключения договоров на услуги по проведению оценки персонала	
		ПК-6. Способен организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению	ПК-6.1. Готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и	Знает верно и в полном объеме: основы производственной деятельности организации; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности) Умеет верно и в полном объеме: определять	

		профессиональной карьеры персонала	построения профессиональной карьеры с оценкой затрат	краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры	
			ПК-6.2. Разрабатывает планы профессиональной карьеры работников	Знает верно и в полном объеме: методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций Умеет верно и в полном объеме: анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала	
		ПК-8. Способен организовывать адаптацию и стажировку персонала	ПК-8.2. Организует мероприятия по адаптации, стажировке персонала	Знает верно и в полном объеме: методы адаптации и стажировок; порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок; порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала Умеет верно и в полном объеме: определять группы персонала для стажировки и адаптации; определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала	
	ПК-9. Способен осуществлять деятельность по организации труда персонала	ПК-9.2. Внедряет системы организации и нормирования труда персонала с определением трудоемкости, нормативной численности, графика работ и условий оплаты труда персонала	Знает верно и в полном объеме: системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат; методы определения численности работников; Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих; кадровую политику и стратегию организации; трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Умеет верно и в полном объеме: разрабатывать концепцию построения		

				мотивационных программ работников в соответствии с целями организации	
			ПК-9.4. Осуществляет подготовку предложений по изменению условий и оплаты труда персонала	<p>Знает верно и в полном объеме: локальные нормативные акты организации, регулирующие оплату труда; основы документооборота и документационного обеспечения</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом</p>	
			ПК-9.5. Готовит предложения по формированию бюджета на организацию труда персонала	<p>Знает верно и в полном объеме: структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности)</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала; работать с информационными системами и базами данных по оплате труда персонала; составлять прогнозы развития оплаты труда персонала</p>	
		ПК-11. Способен осуществлять деятельность по разработке корпоративной социальной политики	ПК-11.1. Разрабатывает корпоративные социальные программы	<p>Знает верно и в полном объеме: методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности; методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения; технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации</p>	
			ПК-11.2. Разрабатывает системы выплат работникам социальных льгот	<p>Знает верно и в полном объеме: порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ; доводить информацию о социальных программах до целевых групп персонала с использованием</p>	

				инструментов внутренних коммуникаций	
		ПК-12. Способен осуществлять деятельность по реализации корпоративной социальной политики	ПК-12.1. Внедряет корпоративные социальные программы	<p>Знает верно и в полном объеме: вопросы управления социальным развитием организации; структуру, цели, стратегию и кадровую политику организации; локальные акты организации, регулирующие порядок внедрения социальной политики</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ; анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам</p>	
70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-3. Способен осуществлять администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	ПК-3.5. Осуществляет подготовку и обработку уведомлений в государственные органы, представительные органы работников по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	<p>Знает с незначительными замечаниями: нормы этики делового общения; базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: вести деловую переписку</p>	Повышенный
		ПК-4. Способен организовывать и проводить оценку персонала	ПК-4.3. Осуществляет проведение оценки персонала в соответствии с планами организации	<p>Знает с незначительными замечаниями: технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: определять параметры и критерии оценки персонала; определять интенсивность труда и зоны повышения эффективности персонала</p>	
			ПК-4.6. Проводит подготовку рекомендаций руководству и персоналу по	<p>Знает с незначительными замечаниями: порядок заключения договоров (контрактов)</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: обеспечивать организационное сопровождение</p>	

			результатам проведенной оценки персонала	оценки персонала; определять условия для заключения договоров на услуги по проведению оценки персонала	
	ПК-6. Способен организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ПК-6.1. Готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат		<p>Знает с незначительными замечаниями: основы производственной деятельности организации; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности)</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры</p>	
		ПК-6.2. Разрабатывает планы профессиональной карьеры работников		<p>Знает с незначительными замечаниями: : методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала</p>	
	ПК-8. Способен организовывать адаптацию и стажировку персонала	ПК-8.2. Организует мероприятия по адаптации, стажировке персонала		<p>Знает с незначительными замечаниями: методы адаптации и стажировок; порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок; порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: определять группы персонала для стажировки и адаптации; определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала</p>	
	ПК-9. Способен осуществлять деятельность по организации труда	ПК-9.2. Внедряет системы организации и нормирования труда персонала с		<p>Знает с незначительными замечаниями: системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядок тарификации работ и рабочих,</p>	

		персонала	определением трудоемкости, нормативной численности, графика работ и условий оплаты труда персонала	установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат; методы определения численности работников; Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих; кадровую политику и стратегию организации; трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Умеет с незначительными замечаниями: разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации	
			ПК-9.4. Осуществляет подготовку предложений по изменению условий и оплаты труда персонала	Знает с незначительными замечаниями: локальные нормативные акты организации, регулирующие оплату труда; основы документооборота и документационного обеспечения Умеет с незначительными замечаниями: применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом	
			ПК-9.5. Готовит предложения по формированию бюджета на организацию труда персонала	Знает с незначительными замечаниями: структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности) Умеет с незначительными замечаниями: анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала; работать с информационными системами и базами данных по оплате труда персонала; составлять прогнозы развития оплаты труда персонала	
		ПК-11. Способен осуществлять деятельность по разработке	ПК-11.1. Разрабатывает корпоративные социальные	Знает с незначительными замечаниями: методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности; методы проведения	

		корпоративной социальной политики	программы	социологических исследований, изучения общественного мнения; технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации	
			ПК-11.2. Разрабатывает системы выплат работникам социальных льгот	Знает с незначительными замечаниями: порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации Умеет с незначительными замечаниями: определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ; доводить информацию о социальных программах до целевых групп персонала с использованием инструментов внутренних коммуникаций	
		ПК-12. Способен осуществлять деятельность по реализации корпоративной социальной политики	ПК-12.1. Внедряет корпоративные социальные программы	Знает с незначительными замечаниями: вопросы управления социальным развитием организации; структуру, цели, стратегию и кадровую политику организации; локальные акты организации, регулирующие порядок внедрения социальной политики Умеет с незначительными замечаниями: определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ; анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам	
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-3. Способен осуществлять администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	ПК-3.5. Осуществляет подготовку и обработку уведомлений в государственные органы, представительные органы работников по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	Знает на базовом уровне, с ошибками: нормы этики делового общения; базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними Умеет на базовом уровне, с ошибками: вести деловую переписку	Базовый

		ПК-4. Способен организовывать и проводить оценку персонала	ПК-4.3. Осуществляет проведение оценки персонала в соответствии с планами организации	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: определять параметры и критерии оценки персонала; определять интенсивность труда и зоны повышения эффективности персонала</p>	
			ПК-4.6. Проводит подготовку рекомендаций руководству и персоналу по результатам проведенной оценки персонала	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: порядок заключения договоров (контрактов)</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала; определять условия для заключения договоров на услуги по проведению оценки персонала</p>	
		ПК-6. Способен организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ПК-6.1. Готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: основы производственной деятельности организации; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности)</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры</p>	
			ПК-6.2. Разрабатывает планы профессиональной карьеры работников	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала</p>	
	ПК-8. Способен организовывать адаптацию и стажировку	ПК-8.2. Организует мероприятия по адаптации,	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: методы адаптации и стажировок; порядок разработки планов адаптации персонала на новых</p>		

		персонала	стажировке персонала	рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок; порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала Умеет на базовом уровне, с ошибками: определять группы персонала для стажировки и адаптации; определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала	
	ПК-9. Способен осуществлять деятельность по организации труда персонала		ПК-9.2. Внедряет системы организации и нормирования труда персонала с определением трудоемкости, нормативной численности, графика работ и условий оплаты труда персонала	Знает на базовом уровне, с ошибками: системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат; методы определения численности работников; Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих; кадровую политику и стратегию организации; трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Умеет на базовом уровне, с ошибками: разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации	
ПК-9.4. Осуществляет подготовку предложений по изменению условий и оплаты труда персонала			Знает на базовом уровне, с ошибками: локальные нормативные акты организации, регулирующие оплату труда; основы документооборота и документационного обеспечения Умеет на базовом уровне, с ошибками: применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом		
ПК-9.5. Готовит предложения по формированию бюджета на			Знает на базовом уровне, с ошибками: структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности) Умеет на базовом уровне, с ошибками:		

			организацию труда персонала	анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала; работать с информационными системами и базами данных по оплате труда персонала; составлять прогнозы развития оплаты труда персонала	
		ПК-11. Способен осуществлять деятельность по разработке корпоративной социальной политики	ПК-11.1. Разрабатывает корпоративные социальные программы	Знает на базовом уровне, с ошибками: методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности; методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения; технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации	
			ПК-11.2. Разрабатывает системы выплат работникам социальных льгот	Знает на базовом уровне, с ошибками: порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации Умеет на базовом уровне, с ошибками: определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ; доводить информацию о социальных программах до целевых групп персонала с использованием инструментов внутренних коммуникаций	
		ПК-12. Способен осуществлять деятельность по реализации корпоративной социальной политики	ПК-12.1. Внедряет корпоративные социальные программы	Знает на базовом уровне, с ошибками: вопросы управления социальным развитием организации; структуру, цели, стратегию и кадровую политику организации; локальные акты организации, регулирующие порядок внедрения социальной политики Умеет на базовом уровне, с ошибками: определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ; анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и	

				готовить предложения по их поставщикам	
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-3. Способен осуществлять администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	ПК-3.5. Осуществляет подготовку и обработку уведомлений в государственные органы, представительные органы работников по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	<p>Не знает на базовом уровне: нормы этики делового общения; базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними</p> <p>Не умеет на базовом уровне: вести деловую переписку</p>	Компетенции не сформированы
		ПК-4. Способен организовывать и проводить оценку персонала	ПК-4.3. Осуществляет проведение оценки персонала в соответствии с планами организации	<p>Не знает на базовом уровне: технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик</p> <p>Не умеет на базовом уровне: определять параметры и критерии оценки персонала; определять интенсивность труда и зоны повышения эффективности персонала</p>	
			ПК-4.6. Проводит подготовку рекомендаций руководству и персоналу по результатам проведенной оценки персонала	<p>Не знает на базовом уровне: порядок заключения договоров (контрактов)</p> <p>Не умеет на базовом уровне: обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала; определять условия для заключения договоров на услуги по проведению оценки персонала</p>	
		ПК-6. Способен организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ПК-6.1. Готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат	<p>Не знает на базовом уровне: основы производственной деятельности организации; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности)</p> <p>Не умеет на базовом уровне: определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры</p>	

			ПК-6.2. Разрабатывает планы профессиональной карьеры работников	Не знает на базовом уровне: методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций Не умеет на базовом уровне: анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала	
		ПК-8. Способен организовывать адаптацию и стажировку персонала	ПК-8.2. Организует мероприятия по адаптации, стажировке персонала	Не знает на базовом уровне: методы адаптации и стажировок; порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок; порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала Не умеет на базовом уровне: определять группы персонала для стажировки и адаптации; определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала	
		ПК-9. Способен осуществлять деятельность по организации труда персонала	ПК-9.2. Внедряет системы организации и нормирования труда персонала с определением трудоемкости, нормативной численности, графика работ и условий оплаты труда персонала	Не знает на базовом уровне: системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат; методы определения численности работников; Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих; кадровую политику и стратегию организации; трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Не умеет на базовом уровне: разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации	
			ПК-9.4. Осуществляет подготовку	Не знает на базовом уровне: локальные нормативные акты организации, регулирующие	

			предложений по изменению условий и оплаты труда персонала	оплату труда; основы документооборота и документационного обеспечения Не умеет на базовом уровне: применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом	
			ПК-9.5. Готовит предложения по формированию бюджета на организацию труда персонала	Не знает на базовом уровне: структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности) Не умеет на базовом уровне: анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала; работать с информационными системами и базами данных по оплате труда персонала; составлять прогнозы развития оплаты труда персонала	
		ПК-11. Способен осуществлять деятельность по разработке корпоративной социальной политики	ПК-11.1. Разрабатывает корпоративные социальные программы	Не знает на базовом уровне: методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности; методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения; технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации	
			ПК-11.2. Разрабатывает системы выплат работникам социальных льгот	Не знает на базовом уровне: порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации Не умеет на базовом уровне: определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ; доводить информацию о социальных программах до целевых групп персонала с использованием инструментов внутренних коммуникаций	
		ПК-12. Способен осуществлять деятельность по реализации	ПК-12.1. Внедряет корпоративные социальные программы	Не знает на базовом уровне: вопросы управления социальным развитием организации; структуру, цели, стратегию и кадровую политику организации; локальные акты организации,	

		корпоративной социальной политики		регулирующие порядок внедрения социальной политики Не умеет на базовом уровне: определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ; анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам	
--	--	-----------------------------------	--	--	--