

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Государственное, муниципальное и корпоративное управление»

«СОГЛАСОВАНО»

Декан ИЭФ


 / О.Ю. Горбова/

26 июня 2020 г.




«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по РОПиМД

 / А.В. Корячко /

26 июня 2020 г.

Заведующий кафедрой ГМКУ

 / С.В. Перфильев /

26 июня 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.02 «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) подготовки
Управление персоналом

Квалификация выпускника – бакалавр

Форма обучения – очная

Рязань 2020

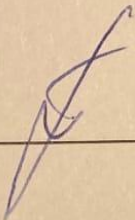
ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЙ

Рабочая программа составлена с учетом требований федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриата), утвержденного Приказом Минобрнауки России №1461 от 14.12.2015 г. (ред. от 20.04.2016 г.).

Разработчик:

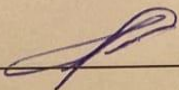
доцент

кафедры ГМКУ, к.э.н.


_____ / Н.А. Подгорнова /

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры 13 мая 2020 г., протокол № 9

Заведующий кафедрой ГМКУ


_____ / С.В. Перфильев /

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СО- ОТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» является составной частью основной профессиональной образовательной программы «Производственный менеджмент» в рамках направления подготовки бакалавров 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Минобрнауки России от 14.12.2015 г. №1461.

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов комплекса профессиональных компетенций в области мотивации и стимулирования труда, основанных на знании современных методов воздействия на работников теорий мотивации и оплаты труда, практики вознаграждения персонала. Дисциплина нацелена на развитие практических навыков управления, к числу которых относится построение мотивационной модели достижения цели, определения мотивов поведения человека, анализ мотивационного климата в трудовом коллективе и оценка эффективности мотивационной политики; направлена на создание понимания организационно-экономической и социально-психологической природы мотивов и стимулов, механизма их взаимодействия и использования при разработке корпоративных программ мотивации и стимулирования, направленных на достижение индивидуальной и организационной эффективности. При усвоении дисциплины у студентов осуществляется формирование теоретической подготовки обучающихся в области побуждения человека к труду и практической подготовки к управлению трудовой мотивацией работников организации на основе знания современных форм, методов и механизмов стимулирования и использования ресурсов всех функциональных подсистем системы управления персоналом.

Основные **задачи** дисциплины:

- понять эволюцию взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности с развитием теорий управления персоналом;
- сформировать представления об особенностях мотивации и стимулирования труда;
- изучить теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности (основные школы и концепции), классические и современные теории мотивации, теоретические представления о мотивации и стимулировании труда, структуре и механизмах мотивации и стимулирования;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из особенностей мотивации и стимулирования труда на предприятии;
- понять место и роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом;
- изучить процесс формирования, функции, структуру, классификацию мотивов трудовой деятельности и механизм реализации;
- понять процесс формирования и управления мотивационным ядром персонала организации;
- определить факторы, влияющие на выбор направлений и форм стимулирования трудовой деятельности;
- изучить методы материального стимулирования, социальной и моральной мотивации;
- изучить последовательность управленческих действий, направленных на формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности с использованием инновационных подходов;
- приобрести навыки и умения в проектировании систем мотивации и стимулирования в организации;
- выработать умение формулировать миссию и цели предприятия относительно процесса стимулирования труда;
- определиться способы воздействия на персонал, методы разработки управленческих альтернатив и выбора методов мотивации труда на предприятии;
- рассмотреть методологические подходы к построению современных систем мотивации и стимулирования труда;

- сформировать практические навыки разработки мероприятий по определению потребности в тех или иных методах стимулирования труда на предприятии, организации вознаграждения персонала, определения влияния системы мотивации и стимулирования труда на эффективность работы организации;
- изучить методы стимулирования труда и разработки систем мотивации на предприятии.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование профессиональных компетенций:

Коды компетенции	Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-5	знание основ научной организации и нормирования труда, владение навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике	<p>Знать: нормы труда и их классификацию; методы организации и нормирования труда; методы оценки трудоемкости работ; инструменты формирования команды.</p> <p>Уметь: применять нормы труда (нормы времени, нормы выработки, нормы численности, нормы обслуживания, нормы управляемости, комплексные нормы) и использовать наиболее оптимальные методы организации и нормирования труда.</p> <p>Владеть: навыками изучения трудовых процессов, затрат рабочего времени; анализа рабочих мест; формирования эффективных команд.</p>
ПК-8	знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике	<p>Знать: методы и системы мотивации персонала; инструментарий материального и нематериального стимулирования; механизмы оплаты труда в различных условиях труда; порядок наложения и снятия дисциплинарных взысканий.</p> <p>Уметь: применять на практике принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала; разработать систему мотивации и стимулирования труда на примере конкретной организации; проводить аудит рабочих мест с целью выявления элементов несправедливости в системе вознаграждений персонала по результатам трудовой деятельности; разрабатывать и обосновывать предложения по организации вознаграждения персонала, развитию системы мотивации и стимулирования труда, формированию компенсационной политики организации; разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации.</p> <p>Владеть: навыками расчета заработной платы с применением различных систем оплаты труда и премирования, а также навыками документального оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной; современными технологиями управлением поведением персонала.</p>

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» реализуется в рамках вариативной части профессиональных дисциплин ОПОП ВО в 6 семестре для очной формы обучения.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции экономического и организационного содержания, сформированные в результате изучения следующих дисциплин: «Психология».

Знания, полученные в ходе изучения дисциплины, логически связаны с дисциплинами, изучаемыми студентами параллельно, например: «Бухгалтерский учет».

Материал дисциплины формирует экономические и организационные основы для освоения таких дисциплин как «Оплата труда персонала», а также практик и выпускной квалификационной работы.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины (модуля) составляет 4 зачетных единицы (ЗЕ) = 144 академических часов.

Вид учебной работы	Всего часов
	Очная форма
Общая трудоемкость дисциплины, в том числе:	144
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего), в том числе:	64
Лекции	32
Практические занятия	32
2. Самостоятельная работа обучающихся (всего), в том числе:	80
подготовка к промежуточной аттестации и консультации	45
Иные виды самостоятельной работы	35
Вид промежуточной аттестации обучающегося	экзамен

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

4.1 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

Тема 1. Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Подходы к определению мотивации. Сущность и функция мотивации труда. Мотивация и стимулирование. Классификация трудовых мотивов. Основные правила, позволяющие повысить эффективность мотивационных мероприятий. Мотивационная модель достижения цели через потребности. Потребности, мотивы и побуждения. Внутренние и внешние вознаграждения.

Тема 2. Теории и концепции трудовой мотивации и стимулирования и тенденции их развития.

Классификация теорий мотивации труда: первичные и вторичные, содержательные и процессуальные. Зарубежные теории мотивации. Мотивы, стимулы, потребности. Первоначальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда. Процессуальные теории мотивации: К. Левина, В. Врума и Д. Аткинсона, Л. Портера и Э. Лоулера, С. Адамса, Д. МакГрегора, Б. Скиннера. Российские концепции мотивации. Сущность и классификация элементов мотивации. Анализ методик мотивации труда. Современное состояние разработки научно-практических проблем трудовой мотивации в России и зарубежных странах.

Тема 3. Специфика процесса мотивации трудовой деятельности.

Классификация мотивов трудовой деятельности и направления мотивации трудовой деятельности. Структура, элементы, и механизмы трудовой мотивации. Элементы внешней и внутренней среды, воздействующие на мотивацию труда персонала организации. Методы мотивации. Структуры, ответственные за эффективную мотивацию в организации. Мотивационные ресурсы управления организацией. Формирование мотивационного ядра персонала.

Тема 4. Реализация процесса стимулирования трудовой деятельности.

Классификация стимулов и направления стимулирования трудовой деятельности. Материальное стимулирование: денежное (заработная плата, надбавки и доплаты, премиальные системы, системы участия в прибылях, капитале), неденежное (бенефиты социальный пакет). Нематериальное стимулирование: моральное, организационное, свободным временем.

Тема 5. Сущность и специфика формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: главная цель, цели и задачи системы мотивации и стимулирования труда персонала, стратегии мотивации и стимулирования труда персонала, принципы мотивации и стимулирования труда персонала, функции системы мотивации и труда персонала, структура системы мотивации и стимулирования труда персонала. Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации: диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала; формулирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования персонала, определение содержания и структуры системы стимулирования персонала; разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда); разработка системы материального неденежного стимулирования (социального пакета); разработка системы нематериального стимулирования; разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала.

Тема 6. Разработка системы материального стимулирования.

Формирование системы материального денежного стимулирования (оплаты труда): анализ структуры персонала, выделение уровней управления и категорий персонала; описание и анализ рабочих мест (должностей); классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности;

грейдинг рабочих мест (должностей); установление базовых окладов, установление надбавок и доплат с учетом результатов анализа рыночной стоимости; разработка переменной части оплаты труда (системы премирования). Порядок формирования материального неденежного стимулирования (социального пакета): разработка структуры и содержания социального пакета; дифференциация социального пакета по категориям персонала.

Тема 7. Разработка системы нематериального стимулирования.

Анализ потребности в нематериальном стимулировании персонала: способы диагностики потребности в нематериальном стимулировании трудовой деятельности; метод описания ситуации, метод уточнения ограничений. Формирование системы нематериального стимулирования: цели, принципы, выбор эффективных нематериальных стимулов.

Тема 8. Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Методология и организация управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности: сущность управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности; характеристика структурных элементов системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; основные ресурсы в области управления персоналом и их мотивационное значение; специфические функции управления мотивацией и стимулированием труда; принципы организации системы управления мотивацией и стимулированием труда в организации; особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом; правила управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных; особенности объекта управления мотивацией и стимулированием труда на личностном, групповом и общеорганизационном уровнях.

Тема 9. Измерение и мониторинг трудовой мотивации.

Психологические методы изучения мотивации: экспериментальные методики, проективные методики, тренинги, социометрические методики и др. Возможность практического применения в управлении мотивацией персонала в организации. Социологические методы изучения мотивации. Различные подходы к проведению опроса: использование прямых вопросов, метод попарных сравнений и др. Опросник Р. Хэкмана и Г. Олдхэма. Методика измерения структуры мотивации трудовой деятельности К. Замфир. Методика В.И. Герчикова. Опросник Т.Г. Озерниковой. Достоинства, недостатки, возможности практического использования и технологии применения различных методик измерения мотивации.

Тема 10. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.

Понятие эффективности системы материального и нематериального стимулирования. Экономическая и социальная эффективность. Оценка экономической эффективности элементов системы материального и морального стимулирования. Расчет показателей экономической эффективности системы оплаты труда и премирования персонала.

Тема 11. Оценка конкурентоспособности системы оплаты труда в организации.

Система оплаты труда как фактор привлечения и удержания высококвалифицированного персонала. Понятие конкурентоспособности системы оплаты труда. Рейтинги и обзоры заработных плат: методика построения и анализа.

Тема 12. Формирование системы экономических вознаграждений в организации.

Структура и функции системы экономических вознаграждений. Отличие функций заработной платы и функций системы экономических вознаграждений. Факторы формирования системы экономических вознаграждений (внешние и внутренние, рыночные и нерыночные). Циклы развития организации и особенности оплаты труда. Принципы организации системы экономических вознаграждений на уровне организации. Этапы разработки системы экономических вознаграждений.

4.2. Разделы дисциплины (модуля) и трудоемкость по видам учебных занятий

(в академических часах)

Очная форма обучения

№ п/п	Тема	Общая трудоемкость, всего часов	Контактная работа обучающихся с преподавателем				Самостоятельная работа обучающихся
			всего	лекции	практические занятия	другие виды	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Тема 1. Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности	10	4	2	2	-	6
2	Тема 2. Теории и концепции трудовой мотивации и стимулирования и тенденции их развития	10	4	2	2	-	6
3	Тема 3. Специфика процесса мотивации трудовой деятельности	10	4	2	2	-	6
4	Тема 4. Реализация процесса стимулирования трудовой деятельности	10	4	2	2	-	6
5	Тема 5. Сущность и специфика формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	10	4	2	2	-	6
6	Тема 6. Разработка системы материального стимулирования	10	4	2	2	-	6
7	Тема 7. Разработка системы нематериального стимулирования	10	4	2	2	-	6
8	Тема 8. Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности	12	4	2	2	-	8
9	Тема 9. Измерение и мониторинг трудовой мотивации	14	8	4	4		6
10	Тема 10. Оценка эффективности системы материального и нематериального стиму-	14	8	4	4	-	6

	лирования в организации						
11	Тема 11. Оценка конкурентоспособности системы оплаты труда в организации	16	8	4	4	-	8
12	Тема 12. Формирование системы экономических вознаграждений в организации	18	8	4	4	-	10
	Всего	144	64	32	32	-	80

4.3 Виды практических и самостоятельных работ

Очная форма обучения

№ п/п	Тема	Виды занятий	Содержание	Часы
1	Тема 1. Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	6
		ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	2
2	Тема 2. Теории и концепции трудовой мотивации и стимулирования и тенденции их развития	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	6
		ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	2
3	Тема 3. Специфика процесса мотивации трудовой деятельности	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	6
		ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	2
4	Тема 4. Реализация процесса стимулирования трудовой деятельности	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	6
		ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	2
5	Тема 5. Сущность и специфика формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям Консультация в семестре	6
		ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	2

№ п/п	Тема	Виды занятий	Содержание	Часы
6	Тема 6. Разработка системы материального стимулирования.	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	6
		ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	2
7	Тема 7. Разработка системы нематериального стимулирования	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	6
		ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	2
8	Тема 8. Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	8
		ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	2
9	Тема 9. Измерение и мониторинг трудовой мотивации	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	6
		ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	4
10	Тема 10. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	6
		ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	4
11	Тема 11. Оценка конкурентоспособности системы оплаты труда в организации	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы Подготовка к практическим занятиям	8
		ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	4
12	Тема 12. Формирование системы экономических вознаграждений в организации	СР	Изучение конспекта лекций Изучение основной и дополнительной литературы	10
		ПР	Выполнение заданий и ответы на контрольные вопросы	4

* СР – самостоятельная работа, ПР – практические занятия

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Докашенко Л.В. Выполнение кейсов по тематике «Мотивация трудовой деятельности» [Электронный ресурс] : методические указания / Л.В. Докашенко. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2014. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/33623.html>
2. Методическое обеспечение дисциплины (см. документ «Методическое обеспечение по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»).

6. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств приведен в приложении к рабочей программе дисциплины (см. документ «Оценочные материалы по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»).

7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

а) основная учебная литература:

1. Докашенко Л.В. Выполнение кейсов по тематике «Мотивация трудовой деятельности» [Электронный ресурс] : методические указания / Л.В. Докашенко. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2014. — 50 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/33623.html>
2. Захарова Т.И. Мотивация трудовой деятельности [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.И. Захарова, С.В. Гаврилова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Евразийский открытый институт, 2010. — 264 с. — 978-5-374-00388-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10791.html>
3. Менеджмент. Мотивация труда [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.А. Гудилин [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2013. — 50 с. — 978-5-87623-734-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56258.html>

б) дополнительная учебная литература:

1. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие / Г.Х. Бакирова. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 439 с. — 978-5-238-01605-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15454.html>
2. Петрова Ю.А. Лучшие способы мотивации персонала [Электронный ресурс] / Ю.А. Петрова, Е.Б. Спиридонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. — 120 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/838.html>

8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Министерство труда и социальной защиты РФ: официальный сайт [Электронный ресурс]. — URL: <https://rosmintrud.ru/>;
2. Кадровик-практик: [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.kadrovik-praktik.ru/>
3. Журнал «Кадровик» — www.kadr-press.ru.
4. Журнал «Кадровое дело» — www.kdelo.ru.
5. Журнал «Кадры предприятия» — www.dis.ru.
6. Журнал «Мотивация и оплата труда» — www.grebennikov.ru.
7. Журнал «Персонал-микс» — <http://www.personal-mix.ru>.
8. Журнал «Справочник кадровика» — <http://sk.kadrovik.ru>.
9. Журнал «Справочник по управлению персоналом» — <http://sup.kadrovik.ru>.

10. Журнал «Труд за рубежом» – <http://www.bulleten.nm.ru>.
11. Журнал «Труд и социальные отношения» – <http://www.jomal-tiso.by.ru>.
12. Журнал «Управление развитием персонала» – www.grebennikov.ru.
13. Журнал «Управление человеческим потенциалом» – www.grebennikov.ru.
14. Газета «Человек и труд» – www.chelt.ru.
15. HR-Portal: [Электронный ресурс]. – URL: <http://hr-portal.ru/>
16. Скорая кадровая помощь: [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hrseminar.ru/>

Обучающимся предоставлена возможность индивидуального доступа к следующим электронно-библиотечным системам:

- Электронно-библиотечная система «IPRbooks», режим доступа – с любого компьютера РГРТУ без пароля, из сети интернет по паролю. – URL: <https://iprbookshop.ru/>.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

9.1. Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого для изучения дисциплины

Рекомендуется следующим образом организовать время, необходимое для изучения дисциплины:

Изучение конспекта лекции в тот же день, после лекции – 10-15 минут.

Изучение конспекта лекции за день перед следующей лекцией – 10-15 минут.

Изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – 1 час в неделю.

9.2. Описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»)

Для оптимальной организации работ по изучению дисциплины обучающимся следует придерживаться следующих рекомендаций:

1) для освоения курса рекомендуется предварительно ознакомиться с литературой по теме предстоящего занятия, чтобы с пониманием относиться к лекционным занятиям;

2) написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины;

3) подготовка к практическим занятиям: необходимо изучить рекомендованные преподавателем источники (основную и дополнительную литературу, интернет-ресурсы) и выполнить подготовительные задания. Если обучающийся хочет рассмотреть вопрос, не входящий в план практического занятия, то он должен согласовать это с преподавателем;

Изучение дисциплины предполагает значительный объем самостоятельной работы. Она включает в себя не только подготовку к практическим и лекционным занятиям, но и самоконтроль. Самостоятельный контроль знаний должен проводиться регулярно с помощью вопросов к лекциям, проверки знания основных терминов. В течение недели необходимо выбрать время для работы с литературой в библиотеке или электронно-библиотечной системе.

9.3. Рекомендации по работе с литературой

Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучается и дополнительная рекомендованная литература (законодательство, научные и публицистические статьи и др.). Литературу по курсу рекомендуется изучать в библиотеке или с помощью сети Интернет (источники, которые могут быть скачены без нарушения авторских прав).

10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

При проведении занятий по дисциплине используются следующие информационные технологии:

- удаленные информационные коммуникации между студентами и преподавателем, ведущим лекционные и практические занятия, посредством электронной почты, позволяющие осуществлять оперативный контроль графика выполнения и содержания контрольных заданий, решение организационных вопросов, удаленное консультирование;
- поиск актуальной научной, статистической и общественно-политической информации для выполнения самостоятельной работы и контрольных заданий;
- доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам;
- выполнение студентами заданий с использованием лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, установленного на рабочих местах студента в компьютерных классах и в помещениях для самостоятельной работы, а также для выполнения самостоятельной работы в домашних условиях.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- LibreOffice операционная система Windows;
- Kaspersky Endpoint Security;
- LibreOffice, лицензия LGPLv3.

Перечень профессиональных баз данных (в том числе международным реферативным базам данных научных изданий) и информационных справочных систем:

- Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.garant.ru>. – Режим доступа: свободный доступ.
- Справочная правовая система КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/online/>. – Режим доступа: свободный доступ (будние дни – 20.00-24.00, выходные и праздничные дни – круглосуточно).
- Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]. – URL: <http://elibrary.ru>. – Режим доступа: доступ по паролю.
- Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»: официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru>. – Режим доступа: свободный доступ.
- Центральная база статистических данных Росстата (ЦБСД): официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <http://cbsd.gks.ru/>. – Режим доступа: свободный доступ.
- Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС): официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.fedstat.ru/> – Режим доступа: свободный доступ

11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Для освоения дисциплины необходимы следующие материально-технические ресурсы:

- 1) аудитория для проведения лекционных занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, оборудованная маркерной (меловой) доской;
- 2) компьютерный класс для проведения практических занятий, промежуточной аттестации и самостоятельной работы, оснащенный индивидуальной компьютерной техникой с подключением к локальной вычислительной сети и сети Интернет.
- 3) аудитории должны иметь достаточное количество посадочных мест, соответствовать необходимым противопожарным нормам и санитарно-гигиеническим требованиям.

<p>Главный учебный корпус, а.426</p> <p>Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы</p>	<p>60 посадочных мест, 1ПК с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду РГРТУ, мультимедийное оборудование (проектор Ben Q, экран), специализированная мебель (стулья-60, столы-30), доска</p>
<p>Главный учебный корпус, а.424а</p> <p>Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы</p>	<p>28 посадочных мест, компьютерная техника (15ПК) с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду РГРТУ, мультимедийное оборудование (проектор Ben Q, экран), специализированная мебель (стулья-28, столы-14), доска</p>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Государственное, муниципальное и корпоративное управление»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.В.02 «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) подготовки
Управление персоналом

Квалификация выпускника – бакалавр

Форма обучения – очная

Рязань 2019

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценочные материалы – это совокупность учебно-методических материалов (контрольных заданий, описаний форм и процедур проверки), предназначенных для оценки качества освоения обучающимися данной дисциплины как части ОПОП. Основная задача – обеспечить оценку уровня сформированности общекультурных и общепрофессиональных компетенций.

Формой аттестации является экзамен т.е. устный опрос по утвержденным билетам, сформулированным с учетом содержания учебной дисциплины. При оценивании результатов освоения дисциплины применяется балльно-рейтинговая система. Итоговый балл студента определяется путем суммирования оценок, полученных студентом на всех текущих и промежуточной аттестациях, проводимых в течение семестра согласно учебному графику. Итоговый балл переводится в традиционную пятибалльную шкалу.

Оценка на экзамене выставляется комплексно по итогам ответа на все вопросы и выполненного практического задания.

Критерии оценки ответа обучающегося на экзамене:

Характеристика ответа	Оценка
1. Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, 2. Доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. 3. Знание по предмету демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. 4. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	<i>"отлично"</i>
5. Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. 6. Ответ четко структурирован, логичен, 7. Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	<i>"хорошо"</i>
8. Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. 9. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. 10. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. 11. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. 12. В ответе отсутствуют выводы. 13. Умение раскрыть значение обобщенных знаний не показано. 14. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	<i>"удовлетворительно"</i>
15. Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу. 16. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. 17. Студент не осознает связь обсуждаемого вопроса по билету с другими объектами дисциплины. 18. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. 19. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента. 20. Ответ на вопрос полностью отсутствует 21. Отказ от ответа	<i>"неудовлетворительно"</i>

2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Сформированность каждой компетенции в рамках освоения данной дисциплины оценивается по трехуровневой шкале:

пороговый уровень является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины;
 продвинутый уровень характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенций по завершении освоения дисциплины;
 эталонный уровень характеризуется максимально возможной выраженностью компетенций и является важным качественным ориентиром для самосовершенствования.

Уровень освоения компетенций, формируемых дисциплиной:

а) описание критериев и шкалы оценивания теоретических вопросов (контрольных вопросов):

Критерии оценивания компетенций (результатов):

- правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- полнота, аргументированность, убежденность, умение и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- качество ответа (его общая композиция, логичность, убежденность, общая эрудиция);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- умение анализировать материал, устанавливать причинно-следственные связи;
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- уровень усвоения материала, предусмотренного программой.
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);
- использование дополнительного материала (обязательное условие);
- использование дополнительной литературы при подготовке ответов;
- рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей студентов).

Описание шкалы оценивания:

Шкала оценивания	Критерий
3 балла (эталонный уровень)	<i>выставляется студенту, который дал полный ответ на вопрос, показал глубокие систематизированные знания, смог привести примеры, ответил на дополнительные вопросы преподавателя.</i>
2 балла (продвинутый уровень)	<i>выставляется студенту, который дал полный ответ на вопрос, но на некоторые дополнительные вопросы преподавателя ответил только с помощью наводящих вопросов.</i>
1 балл (пороговый уровень)	<i>выставляется студенту, который дал неполный ответ на вопрос и смог ответить на дополнительные вопросы только с помощью преподавателя.</i>
0 баллов	<i>выставляется студенту, который не смог ответить на вопрос</i>

б) описание критериев и шкалы оценивания практического задания:

Шкала оценивания	Правильность (ошибочность) решения
-------------------------	---

8 <i>(эталонный уровень)</i>	Полное верное решение. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, задача решена рациональным способом. Получен правильный ответ. Ясно описан способ решения.
7 <i>(продвину- тый уро- вень)</i>	Верное решение, но имеются небольшие недочеты, в целом не влияющие на решение, такие как небольшие логические пропуски, не связанные с основной идеей решения. Решение оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию решения.
6 <i>(пороговый уровень)</i>	Решение в целом верное. В логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но задача решена неоптимальным способом или допущено не более двух незначительных ошибок. В работе присутствуют арифметическая ошибка, механическая ошибка или описка при переписывании выкладок или ответа, не исказившие экономическое содержание ответа.
5	В логическом рассуждении и решении нет ошибок, но допущена существенная ошибка в математических расчетах. При объяснении сложного экономического явления указаны не все существенные факторы.
4	Имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и в решении. Рассчитанное значение искомой величины искажает экономическое содержание ответа. Доказаны вспомогательные утверждения, помогающие в решении задачи.
3	Рассмотрены отдельные случаи при отсутствии решения. Отсутствует окончательный численный ответ (если он предусмотрен в задаче). Правильный ответ угадан, а выстроенное под него решение - безосновательно.
0	Решение неверное или отсутствует.

в) описание критериев и шкалы оценивания тестирования:

Шкала оценивания	Критерий
30 баллов <i>(эталонный уровень)</i>	• студент демонстрирует высокий уровень знаний по темам дисциплины 80 – 100% правильных ответов
20 баллов <i>(продвину- тый уро- вень)</i>	• студент демонстрирует достаточный уровень знаний по темам дисциплины 70 – 79 % правильных ответов
15 баллов <i>(пороговый уровень)</i>	• студент демонстрирует допустимый уровень знаний по темам дисциплины 60 – 69 % правильных ответов
5 баллов	• студент показал недостаточный уровень знаний по темам дисциплины 50 – 59 % правильных ответов
0 баллов	0 – 49 % правильных ответов. Задание не выполнено

3. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции (или её части)	Вид, метод, форма оценочного мероприятия
1	2	3	4

Модуль 1. Теоретические основы процесса мотивации и система мотивации и стимулирования труда в организации			
1.	Тема 1. Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности	ПК-5, ПК-8	Экзамен
2.	Тема 2. Теории и концепции трудовой мотивации и стимулирования и тенденции их развития	ПК-5, ПК-8	Экзамен
3.	Тема 3. Специфика процесса мотивации трудовой деятельности	ПК-5, ПК-8	Экзамен
4.	Тема 4. Реализация процесса стимулирования трудовой деятельности	ПК-5, ПК-8	Экзамен
5.	Тема 5. Сущность и специфика формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	ПК-5, ПК-8	Экзамен
6.	Тема 6. Разработка системы материального стимулирования	ПК-5, ПК-8	Экзамен
7.	Тема 7. Разработка системы нематериального стимулирования	ПК-5, ПК-8	Экзамен
8.	Тема 8. Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности	ПК-5, ПК-8	Экзамен
Модуль 2. Управление мотивацией и стимулированием труда персонала			
9.	Тема 9. Измерение и мониторинг трудовой мотивации	ПК-5, ПК-8	Экзамен
10.	Тема 10. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации	ПК-5, ПК-8	Экзамен
11.	Тема 11. Оценка конкурентоспособности системы оплаты труда в организации	ПК-5, ПК-8	Экзамен
12.	Тема 12. Формирование системы экономических вознаграждений в организации	ПК-5, ПК-8	Экзамен

4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Коды компетенций	Результаты освоения ОПОП Содержание компетенций
ПК-5	знание основ научной организации и нормирования труда, владение навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, оптимизации норм обслуживания и численности, способность эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умение применять их на практике

Контроль освоения компетенции осуществляется в течение семестра в процессе выполнения студентами контрольных работ (на практических занятиях и в процессе самостоятельной работы) с учетом соблюдения требований по содержанию, оформлению и срокам сдачи выполненных работ.

а) типовые теоретические, контрольные вопросы:

1. Понятие мотивации трудовой деятельности. Основы стимулирования трудовой деятельности.

2. Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом организации.
3. Классификация теорий мотивации труда: первичные и вторичные, содержательные и процессуальные.
4. Первоначальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлеланда. Процессуальные теории мотивации: К. Левина, В. Врума и Д. Аткинсона, Л. Портера и Э. Лоулера, С. Адамса, Д. МакГрегора, Б. Скиннера.
5. Российские концепции мотивации. Анализ методик мотивации труда.
6. Современное состояние разработки научно-практических проблем трудовой мотивации в России и зарубежных странах.
7. Определение содержания и структуры системы стимулирования персонала.
8. Разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда).
9. Разработка системы материального неденежного стимулирования (социального пакета).
10. Разработка системы нематериального стимулирования.

б) типовые практические задания:

1. Кейс-стади: анализ практики мотивирования персонала в конкретной организации (пример кейса).

Компания «Гардиан»: там, где слова важнее бумаги

Продукция стекольной компании «Гардиан» известна по всему миру. Основное преимущество ее состоит не только в инновационных решениях, качественной продукции, высоком уровне сервиса, но и в скорости принятия решений, что оставляет далеко позади конкурентов. Для того чтобы контролировать всю производственную систему компании и идти в ногу со временем, нужен дисциплинированный и ответственный персонал, нужны профессионалы, ориентированные на результат, мотивированные, креативные и гибкие. Об особенностях работы в компании, о том, что предлагается успешным кандидатам, вы узнаете в интервью с генеральным директором ООО «Гардиан Стекло Сервисиз» **Яношем Эдьюдом**, генеральным директором ООО «Гардиан Стекло Рязань» **Андреем Стольным** и генеральным директором ООО «Гардиан Стекло Ростов» **Иштваном Багди**.

– **Каких людей вы хотели бы видеть в качестве кандидатов на позиции в компании «Гардиан»?** – **Янош:** Рынок стекла, на котором мы работаем, относится к высококонкурентной сфере бизнеса. Наша задача заключается в том, чтобы предоставить клиентам максимально высокое качество сервиса. Для этого необходимо очень серьезно контролировать всю производственную систему компании и набирать дисциплинированный и ответственный персонал. Однако этого недостаточно. Нам нужны профессионалы, ориентированные на результат, мотивированные, креативные и гибкие.

– **Иштван:** Мой российский опыт пока невелик, поэтому пока я не могу объективно судить о плюсах и минусах местных специалистов. Тем не менее отмечу, что уже сейчас заметен высокий уровень образования инженеров. Единственный недостаток, который я бы выделил, это нежелание брать на себя ответственность.

– **Кто нужен компании «Гардиан» более всего – управленцы или инженеры?**

– **Янош:** Мы ищем и тех, и других. Нельзя сказать, что одни нужнее других, поскольку всегда есть пересечение между этими направлениями. Важно отметить, что в «Гардиан» все специалисты, даже начального уровня, должны быть ориентированы на результат. Дело в том, что все категории сотрудников – от технологов до инженеров – ведут переговоры, участвуют в обсуждении условий с подрядчиками и партнерами. Следовательно, критически необходимо, чтобы у них было понимание того, как работает бизнес. Ежедневно мы транслируем нашим сотрудникам одну простую мысль: «Каждый шаг, который мы делаем на работе, имеет отношение к бизнесу».

– То есть компания нуждается в инженерах, знающих толк в бизнесе, и бизнесменах, разбирающихся в технических аспектах производства?

– **Янош:** Требуется люди, готовые одновременно работать с высокотехнологичным оборудованием и понимать задачи бизнеса. Мы ценим высококвалифицированных специалистов, однако на первый план выходит отношение сотрудника к компании и к коллегам. Наш бизнес четко выстроен, и мы открыты перед персоналом, которому предоставляем всю информацию о себе. Неслучайно, что еще до начала работы мы даем возможность познакомиться с внутренней культурой и локальными нормативными актами «Гардиан». Хочу отметить, что мы полностью придерживаемся норм законодательства, в том числе трудового, поэтому условия, гарантированные при трудоустройстве, соблюдаются нами до конца. Взамен же мы ждем лояльности работника и рассчитываем на долгосрочное сотрудничество.

– Какую мысль вы хотели бы донести до ваших потенциальных соискателей?

– **Янош:** Хотел бы озвучить наш посыл людям, которые стремятся работать в «Гардиан»: «Вы должны быть борцами!» В первую очередь, нам важна квалификация, а ее у многих соискателей не хватает. Поэтому старайтесь постоянно развивать свой профессионализм. Нужно надеяться не на государство, а на себя. Сегодня на рынке труда много проблем, но в ближайшее время их будет еще больше. Через несколько лет будет очень трудно найти высококвалифицированных работников, особенно с учетом того, что высока доля людей, задействованных в неэффективном производстве. Нужна революция не только в экономике, но и в обществе, которая позволила бы изменить отношение к производству.

– Что касается молодых специалистов... Нужны ли компании люди без опыта?

– **Янош:** «Гардиан» – очень «молодая» компания с точки зрения возраста персонала. На нашем высокотехнологичном современном оборудовании работают молодые люди, в том числе вчерашние выпускники, у которых практический опыт насчитывает всего несколько месяцев.

– А что важнее: оценки во время учебы или личные качества?

– **Янош:** Личные качества важны в первую очередь, однако и на оценки мы обращаем внимание. Не могу не вспомнить о случае, произошедшем со мной после окончания института, когда я пришел работать на производство. В первый день работы наставник-супервайзер сказал мне следующее: «Янош, ты пока инженер лишь на бумаге. А вот настоящим ты сможешь стать в тот день, когда к тебе подойдут рабочие и попросят решить проблему. И если ты с ней справишься, то можешь сказать, что становишься инженером». Нам важно, как человек учился. Качество диплома говорит о многом: например, «красный» – свидетельствует о кропотливом отношении к учебе и отличных знаниях.

– Расскажите о вступительном собеседовании в «Гардиан».

– **Янош:** Кандидата ждет сложное собеседование в компании: ему предстоит не менее четырех-пяти интервью с представителями разного уровня и направлений. Иногда, если позиция очень ответственная, проводится повторное собеседование на том же уровне. Часто задаем нестандартные вопросы, потому что нам важно увидеть, как человек реагирует на разные ситуации, насколько стабильны его знания. Самое главное – понять мотивацию кандидата, выяснить, хочет ли он развиваться профессионально или в качестве лидера. Когда речь заходит о карьере, мы всегда задаем вопросы: «А что вы готовы инвестировать в компанию и свою карьеру? Кем хотите быть через пять-десять лет, причем необязательно в нашей компании?» Как ни странно, некоторые соискатели начинают задумываться о таких вещах, лишь придя на собеседование в «Гардиан».

– Почему собеседование в «Гардиан» выглядит таким сложным и многоуровневым? Что вы хотите получить на выходе?

– **Янош:** Ответить на вопросы теста или вопросника несложно. Гораздо больше информации дает беседа лицом к лицу, проявляющая особые детали и черты характера кандидата. Столь многоуровневый подход рассчитан на то, чтобы человек, даже подготовившийся заранее, забыл обо всем, к чему готовился, и был предельно откровенен. Хороший бизнес – это долгосрочный бизнес, поэтому мы должны быть открытыми и иногда жесткими с кандидатами. А результаты подбора специалистов последних лет подтверждают нашу правоту:

почти двести человек, набранных с начала 2006 года, являются «сердцевиной» и основой бизнеса «Гардиан» по сей день. Текучка среди сотрудников составляет всего пять-шесть процентов.

– **Андрей:** Действительно, нам важно «выбить» кандидата из состояния подготовленности к интервью. С этой целью я часто задаю соискателям неожиданные, иногда провокационные, вопросы. Цель не в том, чтобы получить ответ, а в том, чтобы смутить человека и добиться откровенности. В «Гардиан» нет места интригам не потому, что мы ангелы, а потому, что у сотрудников нет времени для многочасовых личных разговоров за чашкой кофе (хотя кофе у нас отличный). Суммарно в компании работает не так много сотрудников (меньше, чем у наших конкурентов), поэтому все на виду, и сразу становится ясно, хороший или плохой человек влился в наш коллектив, приносит он пользу или мешает работе.

– **Какое значение вы придаете такому качеству специалиста, как инициативность? Известно, что во многих производственных компаниях с опаской относятся к «самодеятельности» инженеров. – Янош:** У каждого сотрудника есть право сделать первый шаг в любом деле. Конечно, мы держим ситуацию под контролем, однако люди могут делать все, что захотят, и несут за это ответственность – это важная особенность нашей компании! Если человек талантлив и у него есть способности плюс ответственное отношение, то ему открываются все пути.

– **Расскажите о программе развития сотрудников. Как можно добиться карьерного роста в компании «Гардиан»?**

– **Янош:** Дважды в год мы оцениваем достижения сотрудников. Результаты обсуждаются в ходе свободной беседы: иногда – один на один с сотрудником, иногда – в составе небольшой группы. В итоге разрабатывается индивидуальная программа дальнейшего развития. Все люди разные: бывают застенчивые, но с высоким качеством работы. Мы им стараемся помочь стать более уверенными в себе, рекомендуем быть более инициативными. Случается иногда и противоположный вариант, когда сотрудники переоценивают себя, пытаются решать подряд все проблемы. Их мы пытаемся немного «притормозить» до тех пор, пока не приобретут должного опыта. Однако мы ценим и тех, и других.

– **Андрей:** «Гардиан» – молодая, быстро развивающаяся компания, и задача сегодня не оптимизировать бизнес и успокоиться, а продолжать развиваться дальше. В Ростове мы строим второй завод, так что новые люди нам очень нужны. Но следует пояснить одну важную вещь: управленческая иерархия в компании довольно проста. При нашей «плоской» системе управления человек, находящийся на формально низкой позиции, может являться ключевым сотрудником. Поэтому работа в «Гардиан» вряд ли понравится профессиональным карьеристам, которые любят хвастаться перед друзьями очередной должностью и титулом. Компания делает ставку на «горизонтальное» развитие своих сотрудников, их профессиональный рост, получение нового опыта.

– **Приведите примеры успешного карьерного роста сотрудников компании.**

– **Иштван:** Я могу привести массу подобных примеров: оператор стал начальником смены или же дорос до начальника отдела. Не только в России, но и в других странах технический специалист становился директором завода «Гардиан». Существуют определенные этапы, которые необходимо пройти молодому специалисту после вуза, чтобы получить опыт в своей области. Со временем он будет изучать бизнес-процессы, происходящие в компании, ее структуру. Затем он окажется перед выбором: если он интересуется технологией, то может стать экспертом в своем деле. В связи с тем, что «Гардиан» является международной компанией, опыт такого специалиста может быть использован в различных сферах деятельности заводов в самых разных странах. Если же у него имеются управленческие навыки, то такой человек может стать руководителем среднего звена, а потом дорасти и до уровня топ-менеджера.

– **Как проходит обучение в компании? Чему учат сотрудников «Гардиан»?**

– **Янош:** В компании приняты на вооружение самые разные формы обучения. «Гардиан» – американская компания, и ее корпоративный язык – английский, поэтому сотрудники обязаны посещать курсы английского языка. Что касается профессионального обучения, то оно является необходимостью для инженеров, бух-

галтеров, технологов, стремящихся повысить свой уровень. Часто бывает, что сотрудник сам обращается к руководителю, и его направляют на обучение, оплачиваемое компанией. Есть и третий вид обучения – это коммуникационные тренинги и бизнес-образование.

– **Предусмотрены ли нематериальные варианты мотивации сотрудников?**

– **Янош:** Работа в стабильной международной компании с хорошим имиджем и репутацией – это уже сильная мотивация! Мы даем возможность талантливому человеку развиваться в компании: не только в Рязани, но и в Ростове, где строится новый завод. Можно попробовать построить карьеру на международном уровне. Есть масса примеров того, как российские специалисты «Гардиан» ездили в другие страны на «сестринские» заводы и помогали своим иностранным коллегам решать сложные задачи.

– **Можно ли описать корпоративную культуру компании «Гардиан»? О каких особенностях должны узнать наши читатели?**

– **Янош:** Мы работаем согласно кодексу, который называем «Путь Гардиан». Он является квинтэссенцией духа компании и гласит, что люди – это самое главное. Поэтому мы стараемся избегать бумажной волокиты и бюрократии, способных нарушить режим ежедневного общения разных категорий сотрудников, и решать вопросы в честной, открытой дискуссии, так как уверены, что действия одного человека могут повлиять на будущее всей компании. Мы гордимся нашей «плоской» организационной структурой: между генеральным директором и рабочим – всего два организационных уровня, что говорит о доверии к работнику низшего уровня. «Обращайтесь с собственностью компании так же, как со своей», – любят повторять в «Гардиан». –

Андрей: Немногие компании могут похвастаться подобной бизнес-философией. И вопрос это не только денежный, хотя мы достойно оплачиваем труд. Работа в «Гардиан» отражает идею сплоченной семьи, и, приходя в компанию, ты становишься ее частью. Сказывается тот факт, что сотрудники в большинстве своем молоды. Многие работают здесь около пяти лет. Все решения, которые мы принимаем ежедневно, по сути своей неформальные. Очень многое зависит от мнения подчиненного, что выгодно отличает нас от компаний «европейского типа», где выстроена жесткая иерархия и каждый знает, до какого предела можно проявлять инициативу.

– **Иштван:** Мы строим не только заводы, но и структуру, состоящую из людей. В процессе поиска и подбора специалистов мы стараемся комбинировать требования компании с тем, что может предложить тот или иной кандидат. Новые люди могут принести новые идеи. Чем больше стран вовлечено в бизнес «Гардиан», чем больше заводов построено в разных странах, тем больше культурных специфик привносится в саму компанию, обогащая ее и развивая каждого члена команды.

Вопросы:

1. Можно ли считать что в компании «Гардиан» создана система мотивации? Если «да», каковы ее основные элементы?
2. Выводы и положения каких теорий мотивации использованы в практике управления персоналом данной компании?
3. Какие виды стимулирования персонала используются? Как Вы оцениваете их эффективность?
4. Каким образом система мотивации может быть дополнена?

2. Кейс-стади: роль руководителя в формировании мотивации персонала (пример кейса).

Полная потеря слуха

Когда топ-менеджера поражает "звездная болезнь", заносчивость и высокомерие мешают ему слышать не только подчиненных, но и акционеров. Привести его в чувство порой способен лишь серьезный провал.

"Будь проще, и люди к тебе потянутся", — со знанием дела говорит генеральный директор производителя чая Milford Илья Блинов. Однако к прописной истине он пришел нелегким путем. Это теперь он считает русские поговорки источником мудрости для управленцев. Но еще несколько лет назад признавал лишь суровую школу корпорации Mars.

В Mars Блинов проработал семь лет и вырос до менеджера по развитию категории кондитерских изделий. Он отвечал за продажи шоколада на территории России и СНГ, оборот его подразделения составлял около \$500 млн в год. "Mars — структура полуармейская: начальник сказал — все побежали делать", — рассказывает

Илья. Школа Mars давала Блинову чувство превосходства, ощущение, что он знает все законы, по которым работает FMCG-рынок. Однако стандарты крупной компании не всегда годятся для небольшого бизнеса. К чему может привести нехватка гибкости и привычка мыслить по шаблону, Блинов прочувствовал на себе.

"Многие люди, только вышедшие из крупных международных корпораций, часто ведут себя высокомерно", — говорит Илья Блинов. Он сам испытал приступ "звездной болезни", когда в 2014 году покинул Mars и получил должность коммерческого, а затем и главного управляющего в компании "Александра и Софья" (производитель вермишели быстрого приготовления). Владелец, вьетнамский бизнесмен, собирался продать компанию, и выходец из Mars, по его замыслу, должен был удвоить ее стоимость.

Топ-менеджеру поставили задачу реструктурировать компанию, сделав ее прозрачной и эффективной, и наладить сбыт в некоторых регионах. В Mars подобные задачи решались с помощью обкатанной технологии: нужно поставить продукт во все возможные точки и поддержать рекламой. Но тут выяснилось, что владелец компании не собирается выделять деньги на рекламную бомбардировку. Раздосадованный Блинов решил серьезно поговорить с боссом.

"Мы жутко ругались, я вел себя неадекватно и заносчиво, разговаривал на повышенных тонах", — вспоминает Илья. Выходцу из Mars, которому предыдущие успехи и новая должность вскружили голову, хотелось во что бы то ни стало доказать свою правоту. "Если компания не поддержит дистрибуцию рекламой, продажи сойдут на нет", — убеждал владельца компании Блинов. В запале ему даже не пришло в голову узнать истинные мотивы акционера. Между тем, как выяснилось позднее, предприниматель планировал вкладывать деньги в высокоприбыльный девелопмент во Вьетнаме, а не в рекламу компании, которую собирался продать. "Я не замечал, что нахожусь в информационном вакууме, не понимал ни мотивов человека, ни его культуры, зато постоянно вскипал и давил", — признает Блинов.

Эффект зеркала

Атмосфера накалялась не только на работе. Замашки высокомерного топ-менеджера Илья начал переносить в семью. Жена периодически говорила Блинову, что его "заносит", однако он продолжал вести себя резко. Тогда она стала вспоминать разговоры с мужем времен его работы в Mars.

"Я рассказывал ей, как в офис приезжали "большие боссы" и, не вникнув в проблему и не съездив "в поля", выдавали не подлежащие обсуждению, однако не самые верные решения", — рассказывает Блинов. Тогда Илье не нравилось поведение руководства. Теперь, говорила ему жена, Блинов и сам вел себя точно так же.

Переубедить собственника "Александры и Софьи" Блинову так и не удалось. Однако и без рекламы компания набрала обороты, что позволило владельцу продать бизнес. Это был еще один урок. "В крупных компаниях приветствуют перфекционизм и учат достигать идеального результата. А порой нужен просто хороший, ведь в битве за идеал гибнет куча ресурсов", — рассуждает сегодня Блинов.

Без вредных привычек

В 2012 году Илья получил должность гендиректора компании Milford. На новом месте он решил вести себя по-другому. Изменения дались не сразу.

Илья Блинов снова принялся выстраивать бизнес в лучших традициях марсовской школы, которая учила: товар должен быть везде. Решив, что чай Milford плохо представлен в независимой рознице — маленьких одиночных "магазинах у дома", он взялся исправлять ситуацию. Подчиненные, долгое время проработавшие в компании, уверяли, что уже проводили подобные эксперименты — они закончились неудачей. Блинов стоял на своем. Впрочем, Илья решил не выходить в регионы, а продвигать чай только в несетевых точках в Москве и Санкт-Петербурге, причем лишь самые популярные марки. Он предложил магазинам первую партию товара с большой отсрочкой платежа — около 60 дней, но в большинстве мелких магазинов продажи вскоре сошли на нет. Блинову ничего не оставалось, как признать свою ошибку.

Примерно в это же время он стал преподавать на программе MBA в Высшей школе менеджмента НИУ ВШЭ, обучая топ-менеджеров и бизнесменов стратегическому управлению продажами. Общение с людьми, равными по статусу, которые к тому же не потерпят высокомерия, сделало Блинова более терпимым и к подчиненным. Постепенно он начал перестраивать отношения с ними. Теперь, уверяет он, каждый сотрудник может

выразить несогласие с точкой зрения гендиректора. "Даже если мне говорят нелицеприятные вещи, это больше не вызывает у меня волну раздражения", — рассказывает Блинов. Он готов внимательно прислушиваться к советам команды и партнеров по бизнесу, стараясь, однако, сохранить "волю в принятии решений". Впрочем, признается Блинов, он до сих пор не уверен, что избавился от "звездной болезни" полностью и навсегда.

Вопросы:

1. Какие ресурсы «мотивирования» подчиненных смог реализовать герой рассказа?
2. Каковы последствия его поведения для системы мотивации персонала в компании?
3. В чем опасность «звездной болезни» топ-менеджера для мотивации работников компании?

3. Практическое занятие (эссе): разработка инструментария для анализа должности.

Исходные данные:

- Информационный стандарт анализа рабочего места
- Стратегические цели компании.
- Данные об организации (численность и структура кадров, сфера деятельности, организационная структура, характеристика технологического процесса и пр.).
- Наименование должности.

Задание:

Учесть особенности организации и ее стратегические цели, инструментария для анализа должности в целях выявления содержания и сложности труда и возможностей перепроектирования должности. Данная работа проводится письменно на практическом занятии. Для успешного выполнения работы от студента требуется посещение лекций по теме 2.2, посещение, подготовка и работа на практических занятиях по этой теме.

4. Практическое занятие (эссе): разработка процедуры оценки (на примере одной должности) с учетом принципов реализации мотивационной роли оценки.

Исходные данные:

- Должностная инструкция.
- Данные об организации (численность и структура кадров, сфера деятельности, организационная структура, характеристика технологического процесса и пр.).
- Принципы реализации мотивационной роли оценки персонала⁴.

Задание:

Учесть особенности организации и ее стратегические цели, разработать процедуру оценки (оценки соответствия или оценки результативности) на примере указанной должности, с учетом положительного влияния оценки на мотивацию работника.

Данная работа проводится письменно на практическом занятии. Для успешного выполнения работы от студента требуется посещение лекций по теме 2.3. и 2.4., посещение, подготовка и работа на практических занятиях по этой теме.

5. Кейс-стади: анализ ситуации в сфере стимулирования персонала на примере конкретной организации, разработка мер материального стимулирования труда (пример кейса).

Система мотивации персонала в торговых компаниях

Юлия Пустынникова,

специалист компании "Аксима: Консультирование, Исследования, Тренинги", Сложность применения системы мотивации в торговых компаниях состоит в том, что, в отличие от тренингов, которые могут быть стандартными и эффективными одновременно, внедрять "стандартную" систему мотивации или же схему, перенятую у другой компании, - затея бесполезная. Конечно, в чужих разработках можно почерпнуть много полезного, однако калькирование системы мотивации в лучшем случае не даст желаемого эффекта. Дело в том, что эффективность системы мотивации, особенно если речь идет о торговом персонале, зависит от факторов, индивидуальных для каждой компании. Вот далеко не полный их перечень:

- стратегия продаж компании;
- система продаж, особенности управления продажами;
- особенности бизнес-процессов в компании;
- распределение обязанностей внутри отдела продаж и между отделами;
- организационная культура. От менеджеров требуется разное трудовое поведение, у них различные задачи и функции, разные критерии эффективности. Поэтому первым требованием к системе мотивации следует назвать учет функциональных обязанностей, которые выполняют сотрудники отдела.

Для примера приведем схемы оплаты труда трех специалистов, работающих в компании в отделе продаж, но выполняющих различные функции:

Менеджер по сбыту: оклад в соответствии с разрядом + премия за перевыполнение плана-минимума + премия за каждый разработанный заказ свыше 20 тыс. долл. (по "сбытовой" платежной матрице) + премия за развитие клиента (положительная дельта среднеквартальных закупок) + премия за выслугу лет + премия за компетентность.

Региональный менеджер: оклад в соответствии с разрядом + премия за перевыполнение плана в размере 1% со всех счетов, превышающих месячный план продаж + премия за каждый разработанный заказ свыше 13 тыс. долл. (по "продажной" платежной матрице) + премия за выслугу лет + премия за компетентность. **Начальник региональной сети:** оклад в соответствии с разрядом + 0,1% от объема продаж отдела свыше плана-минимума + единовременные премии за открытие нового филиала (\$500) и регионального склада (\$1000) + премия за выслугу лет + премия за компетентность.

Вторым требованием к эффективной системе является ее прозрачность и объективность: в случае если персоналу будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы; если критерии оценки их деятельности не объективны или оценка происходит волонтаристски, а критерии постоянно меняются, мотивационный эффект не будет достигнут.

Оптимальная система мотивации является полимотивирующей: различные ее составляющие рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника.

Система мотивации в торговой компании всегда складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, - это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании. Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов: не требующие инвестиций со стороны компании; требующие инвестиций и распределяемые безадресно, а также требующие инвестиций компании и распределяемые адресно. Ниже приведен перечень наиболее часто используемых нематериальных стимулов по этим трем группам.

Стимулы, не требующие инвестиций со стороны компании:

- Поздравления с днем рождения (список именинников на информационном стенде, "теплые" слова, поздравления, подарок от всех сотрудников ("в складчину")). Важно, чтобы именинника от лица компании поздравлял один из топ-менеджеров компании.

- "Витрина успехов" или "доска почета". Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников компании. Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.

- "Листок позора" с именами тех, кто допустил сбой в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в компании. В последнем случае можно вывешивать таблицу: "Ситуация - как поступил сотрудник "Н." - как следовало поступить". Таким образом, "листок позора" дает формализованную обратную связь и позволяет другим учиться на чужих ошибках. Имена и фамилии в "листке позора" лучше шифровать, чтобы не нанести слишком сильный удар по самолюбию сотрудника.

- Вымпелы и кубки лучшему продавцу, лучшему подразделению продаж, лучшей связке "менеджер-торговый представитель", лучший наставник и т.п. Эффективно, когда критерии присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и известны всем.

- "Легенды компании" - сотрудники, давно работающие в компании и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся "лицом" компании.

- Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как вариант карьерного роста.

- Система адаптации персонала - дает новому сотруднику представление о компании, критериях успешного прохождения испытательного срока и о программе его действий на этот период. Наставник помогает новичку освоиться на новом месте. Все это повышает чувство защищенности у работника и помогает формировать лояльность сотрудников, начиная с первых дней работы в компании.

- Включение сотрудников в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.

- Похвала. Устная на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, "поставить в пример".

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно:

Главным образом подобные стимулы "работают" на повышение качества трудовой жизни. Сюда же относятся усилия компании по организации внутрифирменного обучения и корпоративных праздников.

- Организация питания за счет компании.
- Обеспечение работников проездными билетами.
- Предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах (но не конкретным людям).
- Организация качественного медицинского обслуживания (медицинская страховка).
- Предоставление абонементов в фитнес-центры.
- Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. Сюда относятся: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и др.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т.п., эргономика рабочего места), улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты (оформление офиса, рабочего места, мебель).
- Организация обучения (как внутри, так и вне компании).
- Корпоративные праздники. День основания организации, Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в компании. Важно, чтобы кроме развлекательной программы была предусмотрена и официальная часть, посвященная успехам компании и сотрудников. Развлекательная часть принесет гораздо больше пользы, если будет включать элементы развития корпоративного духа.
- Предоставление некоторым категориям сотрудников (студентам, пенсионерам, молодым матерям) права на "льготный" рабочий день. Укороченный рабочий день, неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые адресно.

- При построении этой части системы мотивации следует предварительно провести опрос или анкетирование персонала об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично стимулировало бы работать еще лучше. Система в этой части может иметь два подраздела: этим может воспользоваться всякий, попавший в определенную ситуацию или выполняющий определенные требования и индивидуальные стимулы.
- Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования. В данном случае стимулом является не получаемая сумма, а возможность взять в долг у компании с меньшими бюрократическими проволочками и на более выгодных для сотрудника условиях, а также сам факт участия компании в личной жизни сотрудника, забота о нем.
- Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть).
- Обучение за счет компании. 100%-ная оплата обучения малоэффективна - сотрудник может недостаточно ценить предоставленную возможность, халатно относиться к учебе. Оптимальным, на наш взгляд, является соотношение: 70% - компания, 30% - сотрудник (естественно, в том случае, когда компания заинтересована в прохождении сотрудником этого обучения).
- Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха.
- Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия.
- Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения (детсады, школы).
- Предоставление служебного автотранспорта.
- Оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник пользуется личным телефоном и домашним Интернетом в служебных целях.
- Материальное стимулирование дает возможность получать более широкий спектр в "обратной связи", реакции и отношении сотрудников к работе. В табл. 1 сопоставлены основные проявления персонала, результаты действия системы мотивации, важные для повышения эффективности труда, и способы, которыми этого можно достичь.

Вопросы:

1. В чем специфика мотивации в торговой компании?
2. Можно ли считать что в торговой компании создана система мотивации? Если «да», каковы ее основные элементы?
3. Какие формы вознаграждений используются? Как Вы оцениваете их эффективность?
4. Каким образом система стимулирования может быть дополнена?

5. Пример варианта письменной работы по теме: «Оценка эффективности системы мотивации и стимулирования труда»:

- Раскрыть сущность социальной эффективности. Какие показатели характеризуют социальную эффективность?
- Описать расчет экономической эффективности премиальной системы.
- Расчет показателей: производительность труда, коэффициент текучести кадров.

Данная работа проводится письменно на практическом занятии. Для успешного выполнения работы от студента требуется посещение лекций по теме 3.2, посещение, подготовка и работа на практических занятиях по этой теме.

6. Практическое задание: на основе данных рейтинга заработных плат разработать предложения по совершенствованию системы оплаты труда в компании и оценить ее эффективность.

Исходные данные:

- Обзор заработных плат.
- Данные об уровне и структуре заработной платы по основным должностным позициям на примере конкретного предприятия.
- Данные об организации (численность и структура кадров, сфера деятельности, организационная структура, характеристика технологического процесса и пр.).

Задание:

Оценить эффективность и конкурентоспособность системы оплаты труда в компании на основе данных рейтинга заработных плат. Разработать предложения по совершенствованию системы оплаты труда в компании.

Данная работа проводится письменно на практическом занятии. Для успешного выполнения работы от студента требуется посещение лекций по теме 3.3, посещение, подготовка и работа на практических занятиях по этой теме.

7. Кейс-стади: анализ системы вознаграждений в компании, внешних и внутренних факторов ее формирования. Разработка предложений по оптимизации системы экономических вознаграждений (пример кейса).

Мотивация персонала

Мотивация персонала в Группе предприятий "XXX" представляет собой целостную, развернутую и достаточно регламентированную систему. Условно, её можно представить в виде совокупности двух видов (методов) стимулирования сотрудников: материальные и нематериальные (рис.1).



Риск 1. Виды методов стимулирования по способу воздействия.

Прямое материальное стимулирование персонала (заработная плата) в Группе предприятий "XXX" включает:

- Должностной оклад
- Персональная надбавка к окладу
- Премии по итогам работы компании в целом,
- Премии по итогам работы предприятия,
- Премии по итогам работы структурного подразделения
- Премия за личные результаты
- Выплаты компенсационного характера

Основные принципы формирования каждой части заработной платы:

- Должностной оклад (постоянная часть заработной платы) - определяется для каждой должности в индивидуальном порядке руководством компании. В настоящее время в "XXX" готовится проект тарифной сетки, позволяющей упорядочить и систематизировать систему должностных окладов по разрядам (категориям) оплаты. При этом размер должностного оклада будет привязываться к определенному уровню должностей и категории оплаты, соответствующей данному разряду.
- Персональная надбавка к окладу - направлена на привлечение и удержание высококвалифицированных и "дефицитных" для рынка специалистов, например, для привлечения специалистов, рекрутируемых с других рынков, где более высокий уровень оплаты труда.
- Премии по итогам работы компании в целом, предприятия, структурного подразделения, Премия за личные результаты (переменная часть заработной платы) -настраиваются на ключевые показатели оценки деятельности (KPI) как отдельных подразделений и компании в целом, так и индивидуального вклада сотрудника. При

этом Премия по результатам работы компании, предприятия, подразделения начисляется ежемесячно при условии достижения ключевых показателей эффективности деятельности (общих KPI), определенных для них. Размер премии для каждого сотрудника Подразделения в рамках премирования по итогам работы подразделения определяется с учетом ежемесячной оценки его работы (КТВ). Премия начисляется отдельно по каждому виду премирования. При не начислении денежных средств по одному из них премия уменьшается только на соответствующую ему долю от общего размера вознаграждения.

- Выплаты компенсационного характера - различные надбавки и доплаты, предусмотренные законодательством о труде (за вредность, за работу в ночное время, выходные и праздничные дни и т.д.)

Кроме того, в Группы предприятий "XXX" действуют различные виды единовременного вознаграждения, например, за экономию мазута, за разработку предложений по повышению эффективности деятельности компании в целом, отдельных её подразделений.

Все виды премиального вознаграждения, порядок их определения и начисления изложены в соответствующих Положениях о выплате переменной части заработной платы группы предприятий "XXX". Виды и условия начисления выплат компенсационного характера описаны в Коллективном договоре компании.

Система косвенного материального стимулирования отражена в Коллективном договоре группы предприятий "XXX" и включает различные виды социальных льгот, гарантий и компенсаций (различные виды материальной помощи, частичная компенсация детских путевок в оздоровительные лагеря, приобретение детских новогодних подарков, организация доставки работников на работу и с работы и др.). Общие затраты по данным статьям расходов составили в 2003 г. 17996,6 тыс.у.е. (96,8% от планового уровня). На 2004 г. Планируется увеличить затраты на обеспечение социальных льгот, гарантий и компенсаций сотрудникам группы предприятий "XXX" до 18992,9 тыс.у.е. или на 2,1% по сравнению с плановым уровнем прошлого года.

Система морального стимулирования сотрудников ОАО "XXX" включает в себя награждение ведомственными наградами, обучение и развитие сотрудников, недавно возрожденные конкурсы профессионального мастерства, занесение на стенды "Лучшие сотрудники компании", направление благодарственных писем семьям работников, поощрение лучших сотрудников элементами корпоративной символики, отражение достижений и заслуг работников в корпоративной газете. Например, к 5-летию компании были изготовлены корпоративные значки, календари, юбилейные буклеты компании, футболки, бейсболки. Комплекты этих материалов (корпоративной символики) были выданы лучшим сотрудникам компании.

Во внутренних нормативных документах "XXX" система морального стимулирования сотрудников не отражена.

Вопросы:

- 1 Какие проблемы вы видите в организации заработной платы (постоянной и переменной частей)?
- 2 Есть ли проблемы в области предоставления социальных льгот и морального поощрения?
- 3 Ваши предложения по совершенствованию действующей системы стимулирования. Данная работа проводится письменно на практическом занятии. Для успешного выполнения работы от студента требуется посещение лекций по теме 3.4, посещение, подготовка и работа на практических занятиях по этой теме.

8. Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера»

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

Постановка задачи: 1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера. 2. Проранжировать выбранные 10 мотивов - определить их приоритетность. **Методические указания:** Используется метод попарных сравнений. Количество экспертов в таблицу может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных таблицы позволит проранжировать выбранные 10 мотивов.

в) типовые тестовые вопросы:

1. Побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками, — это:

- 1) мотив;
- 2) стимул;
- 3) мотивация;
- 4) стимулирование.

2. Стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации, — это:

- 1) мотивация;
- 2) самомотивация;
- 3) стимулирование;
- 4) трудовая деятельность.

3. Побудительная причина заинтересованности в труде — это:

10. благо;
11. мотив;
12. стимул;
13. потребность.

4. Стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации — это:

- наказание;
- мотивация;
- вознаграждение;
- стимулирование.

5. Осознанная, энергозатратная, направленная на создание материальных и духовных ценностей, общепризнанная целесообразная деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы, — это:

1. управление;
2. учебная деятельность;
3. трудовая деятельность;
4. физическая активность.

6. В основе инструментальной теории лежит принцип:

- 1) соучастия;
- 2) принуждения;
- 3) единоначалия;
- 4) «кнута и пряника».

7. Теории мотивации, основанные на убеждении в том, что всякое трудовое поведение мотивировано неудовлетворенной потребностью, т. е. процесс мотивации заключается в осуществлении действий по выявлению потребностей, влияющих на трудовое поведение, и определение путей их удовлетворения:

- 6.2. классические;
- 6.3. процессуальные;
- 6.4. содержательные;
- 6.5. инструментальные.

8. Теории мотивации, акцентирующие внимание на психологических процессах и тех силах, которые влияют на базовые потребности:

- 1) классические;
- 2) процессуальные;
- 3) содержательные;
- 4) неоклассические.

8. Комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения:

- 1) заработная плата;
- 2) надбавки и доплаты;
- 3) материальное стимулирование;
- 4) нематериальное стимулирование.

9. Цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи:

1. премия;
2. заработная плата;
3. социальный пакет;
1. прожиточный минимум.

10. Стимулы, которые имеют материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций:

- премия;
- заработная плата;
- социальный пакет;
- стимулирование свободным временем.