

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ПЕРСОНАЛОМ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
к практическим (семинарским) занятиям  
по дисциплине

**«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»**

**(для студентов всех форм обучения)**

для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И ПЕРСОНАЛОМ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
к практическим (семинарским) занятиям  
по дисциплине

**«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»**

**(для студентов всех форм обучения)**

для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»

профиль подготовки «Управление персоналом организации»

Рассмотрены на заседании  
кафедры «Управление бизнесом  
и персоналом»  
Протокол № 5 от 10.01.2017 г.

Утверждены на заседании  
учебно-издательского совета ДОННТУ.  
Протокол № \_\_ от \_\_.\_\_. 20\_\_ г.

Донецк ДОННТУ  
2017

УДК 331.108: 331.522.4

Методические рекомендации к практическим (семинарским) занятиям дисциплины вариативной части цикла профессиональной подготовки «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом». Профиль подготовки «Управление персоналом организации» / сост.: И. Г. Павловская. – Донецк : ДОННТУ, 2017. – 36 с.

Приведены общие положения и тематическое содержание практических занятий вариативной части цикла профессиональной подготовки учебной дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности». Методические рекомендации содержат задания по выполнению практических работ по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности».

*Составители:* И.Г. Павловская, к.э.н., доцент кафедры управление бизнесом и персоналом

*Ответственный за выпуск:* И.А. Кондаурова, к.э.н., доцент, заведующая кафедрой  
управление бизнесом и персоналом

*Рецензент:*

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	
Тематическое содержание курса.....	
Семинарское занятие 1.....	
Семинарское занятие 2.....	
Практическое занятие 1.....	
Практическое занятие 2.....	
Практическое занятие 3.....	
Практическое занятие 4.....	
Практическое занятие 5.....	
Практическое занятие 6.....	
Практическое занятие 7.....	
Практическое занятие 8.....	
Практическое занятие 9.....	
Практическое занятие 10.....	
РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	

## ВВЕДЕНИЕ

**Цель** дисциплины: формирование теоретической ориентации обучающихся в области побуждения человека к труду, управления трудом и практической подготовки к управлению персоналом на основе знания современных форм, методов и механизмов стимулирования.

**Предметом** учебной дисциплины является система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала и ее составные: субъекты, объекты, принципы, функции, виды, формы и методы реализации.

**Задача** учебной дисциплины состоит в умении анализировать и оценивать физиологическую, психологическую и социальную составляющую мотивации и стимулирования персонала организации; выявлять различные потребности персонала организации и определять структуру и основные составляющие механизма мотивации и стимулирования персонала; разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации; проектировать системы мотивации и социально-трудовые отношения с учетом комплекса экономических и социальных факторов.

Содержание учебной дисциплины раскрывается через изучение системы мотивации и стимулирования труда хозяйствующих субъектов, с элементами подсистем управления персоналом. Исследуются мотивирующие эффекты системы распределения полномочий и ответственности, регламентации и организации работ и пр. Влияние отдельных стимулов и мотиваторов на результативность труда работников рассматривается с позиций концепции личных издержек. Первая тема посвящена общим вопросам определения сущности мотивации и стимулирования труда, а также характеристике наиболее важных внутренних мотиваторов человека. Вторая тема посвящена обзору классических и современных мотивационных моделей и теорий. При этом особое внимание уделяется достоинствам и недостаткам каждой из них. Третья тема завершает общетеоретический блок курса. Пять следующих тем – носят практический характер и описывают особенности методологии применения отдельных инструментов стимулирования труда. Четвертая посвящена основным элементам системы материального стимулирования труда. Разбираются вопросы, связанные с методиками формирования постоянной и переменной частей оплаты труда, обращается внимание на целесообразность применения тех или иных систем оплаты труда исходя из специфики деятельности предприятия, подразделения или отдельной должности. Пятая тема посвящена рассмотрению возможностей нематериального стимулирования труда. Здесь детально описываются подходы к выбору вариантов графиков работы отдыха, методология построения системы делегирования полномочий, способами и условиями осуществления контроля и оценки работы, а также описываются иные формы нематериального стимулирования труда. В шестой части пособия описываются вопросы сцепления действия мотивирующих факторов, исследуются вопросы динамики целевых функций работников во времени и причины демотивации работников. Итоговая седьмая тема посвящена методологии формирования комплексной системы стимулирования и мотивации труда с учетом, как задания общих ее рамок на уровне организации в целом, так и их конкретизации под специфику отдельных подразделений, должностей работников.

Соответственно учебному плану преподавания курса «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» построен на объединении лекций, практических занятий, самостоятельной работы студентов и групповых консультаций.

При изучении курса используются следующие виды самостоятельной работы студентов: изучение материала лекций по конспекту и учебным пособиям, дополнительной специальной литературе, самостоятельное изучение отдельных вопросов. Контроль качества самостоятельной работы и усвоение лекционного материала осуществляется методом экспресс опросов, проверкой практических работ. Согласно «Положения о модульном контроле знаний студентов» качество усвоения дисциплины оценивается на основе результатов двух модульных контролей.

Данные методические указания содержательно включают вопросы к семинарским занятиям и практическим задачам, тесты по всем темам учебной дисциплины. На основе обоснованного решения каждой задачи студенту необходимо сделать выводы и предложения.

## **ТЕМАТИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КУРСА**

### **Тема 1. Основные теории мотивации, концепции, основанные на представлениях о личности**

#### Содержание темы 1:

Основы теории мотивации. Теории и концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Трудовая деятельность как объект мотивации

Литература к теме 1: [10; 19; 24; 25]

### **Тема 2. Процессуальные теории мотивации**

Содержание темы 2: Понятие и виды потребностей. Материальные и духовные потребности в мотивационном процессе. Основные свойства потребностей. Мотивация трудовой деятельности: понятие, функции, механизм функционирования. Соотношение мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Мотивация как элемент и функция управления персоналом. Современные теории трудовой мотивации: содержательные теории процессуальные теории, контекстные теории, когнитивные теории мотивации.

Литература к теме 2: [1, с.7-14, 44-93; 9, с. 27-46; 27, с.86-94].

### **Тема 3. Проблема мотивации в отечественной психологии**

Содержание темы 3: Представление о мотивах в психоанализе. Теория человеческой мотивации А. Г. Маслоу Психологические теории мотивации. Различные подходы и методы изучения. Понятие и сущность мотивации. Онтогenez становления мотивации человека. Роль мотивации в эффективном управлении персоналом. Различия в поведении индивидов, мотивированных на достижение успеха и избегание неудач.

Литература к теме 3: [12, с.87-95; 14, с.122-147]

### **Тема 4. Субъективный механизм мотивации**

Содержание темы 4: Основные типы потребностей. Потребности работника и материальная мотивация. Факторы, которые влияют на материальную мотивацию: уровень личного дохода, дифференциация затрат в организации и обществе в целом, структура личного дохода, материальное обеспечение имеющихся денежных доходов, системы материальных стимулов. Трудовая (связанная непосредственно с трудовой деятельностью) и статусная (обусловленная статусом человека) мотивация. Мотивационный мониторинг: сущность, цель, задачи, принципы

Литература к теме 4: [10, с.49-64].

### **Тема 5. Личность как субъект мотивации**

Содержание темы 5: Механизм реализации функций заработной платы. Роль заработной платы в усилении трудовой мотивации работников. Государственное и договорное регулирование заработной платы. Механизм определения индивидуальной заработной платы на уровне предприятия и отдельного

структурного подразделения. Функции коллективного договора и его роль в оптимизации оплаты труда. Новые подходы к формированию тарифной системы: гибкий тариф, бестарифная (паевая) система оплаты, единая тарифная сетка. Основные требования к формированию системы премирования работников. Организация премирования персонала. Одноразовые премии и вознаграждения. Роль доплат и надбавок в усилении трудовой мотивации и материального стимулирования работников. Контрактная форма найма работников в условиях рыночного отношения. Сравнения условий найма и оплаты труда при заключении трудового договора и контракта. Законодательные акты, которые определяют сферу использования контракта. Мотивационная роль контрактной формы найма и оплаты труда. Зарубежный опыт материального стимулирования индивида.

Литература к теме 5: [1, с.141-159; 2; 4; 22, с.141-180].

### **Тема 6. Организация и руководитель как субъекты мотивации**

Содержание темы 6: Коллективный договор и его особенности на этапе перехода к рыночному отношению. Структура коллективного договора и его роль в усилении трудовой мотивации. Определение контрактной формы найма и оплаты труда. Правовые основы применения в Украине контрактной формы найма и оплаты труда. Преимущества контрактной формы трудового договора. Соотношение норм коллективного договора и контракта.

Литература к теме 6: [10, с.100-112, с.227-236].

### **Тема 7. Рабочая группа как объект и субъект мотивации**

Содержание темы 7: Система нематериального стимулирования в условиях рынка. Гуманизация труда и поиск новых резервов повышения трудовой активизации. Цель и сущность программы гуманизации труда. Усиление трудовой мотивации путем привлечения рабочих к управлению производством. Формы привлечения работников к управлению. Формы групповой работы («кружки качества»). Обучение, переподготовка и карьерный рост как методы влияния на состояние трудовой мотивации. Режим рабочего дня и регулирование рабочего времени. Варианты использования гибкого графика. Стимулирования персонала на основе создания «банка времени».

Литература к теме 7: [8; 11, с.173-188; 22, с.181-199].

### **Тема 8. Ресурсы мотивации**

Содержание темы 8: Контроль за деятельностью персонала. Сущность оценки персонала. Виды оценки: самооценка и внешняя оценка. Принципы и функции оценки работников. Значение объективной оценки персонала в усилении трудовой мотивации. Формы поведения руководителей в процессе оценки работников. Комплексная оценка персонала на основе использования системы баллов. Социально-психологическая оценка руководителей и специалистов. Использование метода опрашивания для сбора информации. Необходимость аттестации работников. Нежелательные эффекты при аттестации («месяц», «проекция»,



«атрибуция», «ожидание»). Работа аттестационной комиссии при аттестации персонала. Модели мотивации по результатам аттестации.

Литература к теме 8: [6, с.92-151; 7; 10, с.304-327; 25, с.204-208].

### **Тема 9. Процесс организации и условия труда**

Содержание темы 9. Категории, понятия, принципы, основные направления усиления трудовой мотивации. Защита прав работника и обязательство государства. Международные и национальные нормативные документы относительно социальной защиты. Занятость в условиях рыночного отношения. Социально-психологические проблемы и факторы трудоустройства работников предприятий, которые закрываются. Усовершенствование системы управления охраной труда. Медицинские аспекты социальной защиты работников. Проблемы реализации потребности в отдыхе. Деятельность профсоюзов в области оплаты труда и социальной защиты работников. Социальная защита в контексте проблем трудовой мотивации и конфликтов. Взаимосвязь социальной защиты и мотивации труда.

Литература к теме 9: [12, с.114-120; 15].

### **Тема 10. Диагностика систем мотивации**

Содержание темы 10 Принципы корпоративной культуры и оценка ее проявления. Виды менеджмента и развитие корпоративной культуры. Программа развития корпоративной культуры. Корпоративная культура предприятия и ее общие элементы: ценностные ориентации, личные стремления работников, внутрифирменные традиции, философия бизнеса, этические принципы и убеждения, метод выполнения работ, моральные обязательства перед акционерами, покупателями, поставщиками и обществом. Формирование высокой корпоративной культуры как элемент усиления мотивации труда. Мировой опыт создания корпоративной культуры предприятий

Литература к теме 10: [13].

### **Тема 11. Разработка и внедрение систем мотивации и оплаты труда**

Содержание темы 11: Сущность и классификация коллективов, стадии их формирования и развития. Особенности иерархии мотивов групп. Мотивационный аспект взаимодействия человека и коллектива. Факторы, которые влияют на мотивацию групп. Социально-психологические методы мотивации отдельных групп рабочих и целых коллективов.

Литература к теме 11: [14, с.240-253; 21, с. 131-152]

### **Тема 12. Управление деструктивной мотивацией**

Содержание темы 12: Опрашивание, тестирование, экспертные оценки, беседа и наблюдение, как исследовательские приемы мотивации. Разработка мотивационного профиля работника и оценка двенадцати мотивационных факторов. Использование определенных компонентов мотивации при выборочном собеседовании. Значение относительно определения мотивационного профиля работника с целью

оптимальной адаптации, эффективного взаимодействия и сотрудничества в коллективе.

Литература к теме 12: [6, с.153-181; 18].

### **Семинарское занятие №1.**

#### **Тема «Основные теории мотивации, концепции, основанные на представлениях о личности».**

##### ***Темы семинарского занятия***

1. Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула. Мотивация и стимулирование труда.
2. Человеческий капитал и его элементы.
3. Факторы и общая схема мотивации.
4. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристика индивида (экстра- интровертированность, невротизм, типы личности), компетентность.
5. Тесты Айзенка, типы характера и их влияние на трудовое поведение.
6. Состояние систем мотивации за рубежом.

### **Семинарское занятие №2.**

#### **Тема «Процессуальные теории мотивации».**

##### ***Темы семинарского занятия***

1. Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации.
2. Основные положения, достоинства и недостатки теории Маслоу
3. Основные положения, достоинства и недостатки теории двух групп факторов Герцберга
4. Основные положения, достоинства и недостатки Х-, У-теории Мак-Грегора
5. Основные положения, достоинства и недостатки модели Л. Портера – Э. Лоулера
6. Основные положения, достоинства и недостатки типологической модели Герчикова
7. Основные положения, достоинства и недостатки теории ожиданий Врума и теории справедливости Стейси Адамса
8. Основные положения, достоинства и недостатки сбалансированной системы показателей Рамперсада.
9. Основные положения, достоинства и недостатки диспозиционной модели Ядова.
10. Эмпирические исследования: Хоуторнские эксперименты, исследования внешнего подкрепления мотивации, исследования Магуна.

## Практическое занятие №1

### Тема «Проблема мотивации в отечественной психологии».

#### *Вопросы к рассмотрению:*

1. Основные положения концепции личных издержек.
2. Личные издержки: понятие и классификация.
3. Методика оценки уровня личных издержек.
4. Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работника.
5. Взаимосвязь удовлетворенности с уровнем и значимостью личных издержек, дельтой условий труда.
6. Принцип максимизации удовлетворенности в условиях действующих ограничений.
7. Определение целевых функций работников. Факторы изменения целей во времени.
8. Взаимосвязь «удовлетворенность-эффективность труда».

#### *Тесты*

1. В целом, издержки дискомфорта - это:
  - А) синоним личных издержек;
  - Б) рост неудовлетворенности работника из-за некомфортности рабочего места;
  - В) расходы предприятия по формированию комфортных условий рабочего места;
  - Г) ограничения возможностей реализации нематериальных интересов человека.
2. Значимость личных издержек – это:
  - А) синоним величины личных издержек;
  - Б) показатель того, насколько важными являются данные личные издержки персонала для достижения целей организации;
  - В) показатель, который говорит о том, какие дополнительные издержки понесет человек, чтобы снизить уровень своих ограничений на одну единицу;
  - Г) степень важности для человека того или иного вида личных издержек.
3. При увеличении уровня личных издержек, при прочих равных условиях, общая удовлетворенность человека:
  - А) возрастает ускоряющимся темпом;
  - Б) возрастает убывающим темпом;
  - В) снижается ускоряющимся темпом;
  - Г) снижается убывающим темпом.
4. Если значимость личных материальных издержек для человека ниже чем значимость издержек отдыха, то он:
  - А) будет стремиться увеличить свой доход и уменьшить свое рабочее время;
  - Б) будет стремиться увеличить значимость личных материальных издержек путем отказа от свободного времени ;
  - В) будет мотивирован на рост свободного времени даже за счет сокращения

заработка;

Г) будет стремиться снизить значимость издержек отдыха, путем увеличения дохода.

5. Уровень издержек самооценки оценен у человека тем же баллом, что и уровень социальных издержек. Исходя из этого, справедливым может быть следующее утверждение о соотношении значимости этих личных издержек:

А) значимость издержек самооценки и социальных издержек для человека одинакова;

Б) значимость издержек самооценки больше чем значимость для человека социальных издержек;

В) значимость издержек самооценки для человека меньше чем значимость социальных издержек;

Г) не хватает данных для сопоставления значимости личных издержек.

6. При прочих равных условиях, рутинная деятельность со временем приводит (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

А) к росту издержек самореализации;

Б) к росту личных материальных издержек;

В) к снижению издержек самореализации;

Г) к снижению издержек неопределенности.

7. Исходя из теории личных издержек, сравнивая влияние на эффективность труда компенсационного механизма и механизма угрозы применения санкций, можно заключить:

А) механизм угрозы применения санкций наиболее эффективен при любых обстоятельствах;

Б) если в конкретной ситуации можно применить любой из предложенных механизмов, то лучшим является компенсационный механизм;

В) компенсационный механизм всегда и при любых обстоятельствах эффективнее, чем механизм угрозы применения санкций;

Г) все ответы не верные.

### ***Практические задания.***

Задание 1, 2 включает набор результатов исследований по удовлетворенности трудом и показателей мотивации. При их выполнении необходимо ориентироваться на теоретическую основу измерительных инструментов, проводить покомпонентный и сравнительный анализ. Каждое задание необходимо сопроводить примером рекомендаций, составленных на основе данных результатов.

**Задача 1.** Изучите показатели удовлетворенности трудом работников в организации. Предложите программу мероприятий для повышения удовлетворенности трудом

Аспекты труда	Степень удовлетворенности				
	Полностью удовлетворен	В основном удовлетворен	Скорее не удовлетворен	Полностью не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
Физические условия труда	46	14	8	32	–
Содержание работы	38	32	18	12	–
Стиль руководства непосредственного начальника	10	26	19	15	30

Взаимоотношения в коллективе	43	29	15	7	6
Использование своего опыта, способностей и интеллекта	20	14	34	23	9
Режим рабочего времени	24	16	38	22	–

### Среднестатистические оценки удовлетворенности работой

Аспекты удовлетворенности работой	Средний балл
1) Организация и условия труда	3,9
2) Содержание труда (выполняемая работа)	3,7
3) Степень Вашего участия в принятии решений	0,9
4) Заработная плата	3,1
5) Распределение премии	2,1
6) Отношение в коллективе	4,5
7) Отношение с руководителем	1,1
8) Стиль и методы работы руководителя	1,4
9) Отношение администрации к нуждам работников	3
10) Перспективы роста	1,1
11) Перспективы повышения квалификации	3,6
12) Объективность оценки Вашей работы руководителем	3,9

**Задача 2.** Проанализируйте представленные материалы исследования мотивации трудовой деятельности

### Рейтинг мотивационных факторов, в %

Факторы	Выбор респондентов	Факторы	Выбор респондентов
Уровень доходов (зароботная плата)	93	Возможность самореализации	35
Близость офиса к дому	19	Интересная работа	70
Быстрое продвижение по карьерной лестнице	18	Красивый офис и комфортные условия труда	34
Возможность профессионального роста	55	Нормированный рабочий день	44
Возможность получения кредитов(на жилье, машину и др.)	38	Обучение за счет компании (тренинги, MBA и др.)	70
Возможность управлять людьми	32	Отношения с непосредственным руководителем	63
Высокий социальный статус, который дает работа	32	Признание, ощущение значимости в компании	55
Высокий уровень ответственности, большие полномочия	49	Работы по специальности, в соответствии с образованием	31
Гибкий график работы	32	Работа ради общения, возможность занять свое свободное время	4

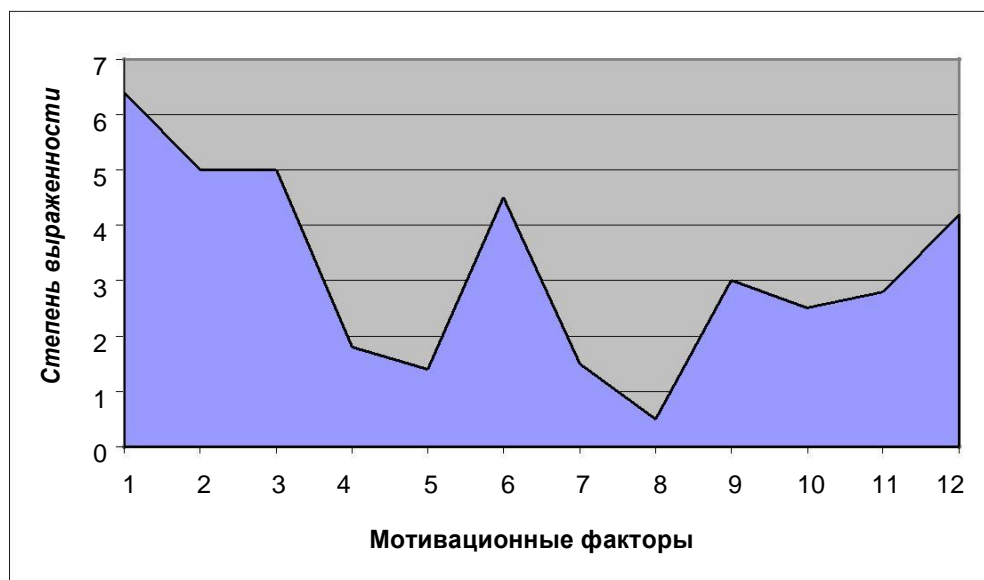


Рис.1. Мотивационный профиль по выборке муниципальных служащих

Примечание: 1 - Высокий заработок и материальное поощрение, 2 - Физические условия работы, 3 - Структурирование работы, 4 - Социальные контакты, 5 - Взаимоотношения, 6 - Признание, 7 - Стремление к достижениям, 8 - Власть и влияние, 9 - Разнообразие и перемены, 10 - Креативность, 11 - Самосовершенствование, 12 - Интересная и полезная работа

## **Практическое занятие №2.** **Тема «Субъективный механизм мотивации».**

### ***Вопросы к рассмотрению:***

1. Формы мотивации труда.
2. Системы оплаты труда. Фиксированная и переменная часть оплаты труда: сущность, значение, целесообразность использования.
3. Повременная оплата (простая и повременно-премиальная).
4. Сдельная оплата: простая (прямая), сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная, аккордная, индивидуальная и групповая (бригадная) сдельная оплата.
5. Переменная часть оплаты труда. Премии, бонусы. Комиссионное вознаграждение (проценты). Участие в прибыли.
6. Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей).
7. Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой.

### **Тесты.**

1. К регулярным дополнительным выплатам относятся:
  - А) выходное пособие при прекращении трудового договора;
  - Б) выплаты при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции по вине администрации;
  - В) за вахтовый метод работы;
  - Г) за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
2. Лучший эффект от применения сдельной оплаты труда в сравнении с

повременной проявляется, если:

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

3. Грейд – это:

- А) диапазон, в котором может колебаться размер премии в процентах от базового оклада;
- Б) должность, которая выделена в отдельную категорию от других должностей, благодаря своей специфичности;
- В) статус сотрудника с точки зрения того, на каком уровне иерархии управления он находится в организации (линейный сотрудник, функциональный или топ-менеджер и пр.);
- Г) совокупность должностей, представляющих для организации примерно равную ценность.

4. Определите верную последовательность процесса грейдирования начиная с первичных этапов и заканчивая завершающими (исходя из имеющихся в задании):

А)	Определение относительной ценности рабочего места(должности)
Б)	Ранжирование позиций – грейдов
В)	Описание факторов, влияющих на ценность рабочего места(формирование рейтингов выраженности фактора – классов).
Г)	Определение вилок (диапазонов) заработной платы
Д)	Оценка среднерыночной стоимости позиции

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

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

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

А)	Надбавка	За выдающиеся заслуги перед предприятие и в связи с 60-ти летием работнику выплачено вознаграждение в размере 100 тыс. руб.
Б)	Процент	За ученое звание доцента сотрудник стал получать ежемесячное вознаграждение в размере 3000 руб.
В)	Премия	За год у отдела, как и было запланировано, не было существенных нареканий по качеству продукции при

		полностью выполненных планах производства, на основании этого сотрудникам выплачено дополнительное вознаграждение
Г)	Бонус	Парикмахер получает вознаграждение в размере половины стоимости услуги

7. Косвенно-сдельная система оплаты труда обычно применяется в тех случаях, если:
- А) требуется простимулировать труд обслуживающего персонала;
  - Б) четкое нормирование объемов труда затруднено;
  - В) предприятием получен срочный заказ;
  - Г) нужно ввести элементы сдельной оплаты в рамках повременной системы оплаты труда.
8. Ограничением на использование рыночного механизма определения тарифных ставок и окладов в организации **не** является:
- А) дефицит кадров на рынке труда;
  - Б) специфичность труда сотрудников;
  - В) снижение спроса на рынке товаров и снижение объемов продаж;
  - Г) наличие барьеров в получении информации о рыночных ставках заработной платы.

### **Практическое занятие №3.**

#### **Тема «Личность как субъект мотивации».**

##### ***Вопросы к рассмотрению:***

1. Составные элементы системы нематериального стимулирования труда.
2. Система организации труда (Структурирование организации; Регламентация работы).
3. Система организации труда (Контроль и оценка работы).
4. Система организации труда (Управление рабочим временем и отдыхом).
5. Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания.
6. Система управления карьерой.
7. Система наделения полномочиями и ответственностью и ее формирование.
8. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы).
9. Система социальных гарантий (постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.).
10. Мотивационные факторы обучения и развития.

##### ***Тесты***

1. Функциональный подход к структурированию организации характерен для следующих типов организационных структур (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):
  - А) линейная;
  - Б) матричная;



- В) функциональная;  
Г) дивизиональная.
2. Наличие значительного лага времени между принятием решения и получением результатов характерен для следующего типа уровня управления:
- А) стратегический;  
Б) тактический;  
В) оперативный;  
Г) низший.
3. Если предмет оценки персонала – его трудовой вклад, то в отличии от оценки потенциала, ее целью прежде всего является:
- А) планирование мероприятий по повышению квалификации работника;  
Б) разработка или применение системы стимулирования труда работника в рамках его рабочего места;  
В) перемещение работника на новое рабочее место и изменение функций, выполняемых работником;  
Г) определение необходимости найма или увольнения работника, подвергающегося оценки.
4. Система сбалансированных показателей учитывает четыре их группы. Правильное их перечисление будет следующим:
- А) покупатели, продавцы, поставщики, персонал;  
Б) финансы, человеческий капитал, физический капитал, земельные ресурсы;  
В) финансы, рынок, внутренние процессы, процессы развития персонала; Г) рынок, государство, международная торговля, внутренние процессы.
5. Какой из перечисленных ниже видов занятости, может предусматривать работу в другой должности и в иное, чем время основной работы, время:
- А) ненормированный рабочий день;  
Б) расширение зон ответственности;  
В) совмещение должностей;  
Г) совместительство.
6. Найдите соответствия между названием стиля управления и его описанием:

А)	Автократический	Затягивание с принятием решений
Б)	Демократический	Отсутствие проявления личной инициативы работников
В)	Либеральный	Перекладывание решения оперативных вопросов на плечи подчиненных

7. Для какой конфигурации индивидуальной карьеры характерно нежелание работника двигаться выше по карьерной лестнице, после достижения некоторого заданного целевого уровня, даже при наличии подобных возможностей:
- А) целевая карьера;  
Б) монотонная карьера;  
В) спиральная карьера;

Г) мимолетная карьера.

8. Что из перечисленного **нельзя отнести** к принципам построения эффективной системы делегирования полномочий ответственности (отметьте не менее двух вариантов ответов):

А) делегирование должно происходить на основе соблюдения интересов организации, а не работника;

Б) полномочия без ответственности передаваться не должны;

В) необходимо стремиться, чтобы границы делегируемых полномочий были четко определены;

Г) результаты работы в рамках делегированных полномочий не должны контролироваться руководством.

### **Практическая задача.**

**Решите кейс** «Способы нематериального стимулирования сотрудников для развития бизнеса в условиях ограничения временных, финансовых и трудовых ресурсов»

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ № 1** Профиль деятельности – крупный российский банк, имеющий разветвленную розничную сеть, состоящую из филиалов и дополнительных офисов во всех крупнейших городах России. Численность персонала – около 4 тыс. человек. Срок работы на рынке – более 15 лет.

В условиях финансового кризиса 2008–2009 гг. банк продолжает сохранять лидерские позиции, при этом еще и повышает качество и расширяет перечень своих услуг. Для продолжения активного развития банка правление утвердило программу «Новые целевые показатели на 2010 год», в основе которой лежит задача совершенствования уровня банковских технологий и повышения качества обслуживания клиентов. Программа подразумевает наличие у каждого сотрудника индивидуальных КРІ. Поскольку достижение этих показателей базируется на высокой культуре обслуживания, то при установлении новых КРІ важна мотивация сотрудника. Но так как в условиях минимизации расходов HR-подразделение ограничено в финансовых ресурсах, то было решено разработать программу нематериальной мотивации персонала к достижению личных КРІ.

При ее создании специалисты учитывали два условия:

- наличие достоверной информации об актуальных потребностях и ценностях сотрудников;

-создание для них таких условий работы, при которых стало бы возможным достижение их личных целей.

Для глубокого исследования мотивационной сферы сотрудника банка у разработчиков программы не было времени. Поэтому они сформировали контрольную группу из числа представителей московского офиса и с помощью анкетирования и личных интервью выявили составляющие мотивации «типового» работника банка. По итогам исследования перечень возможных инструментов оказался достаточно обширным. Служба персонала после проведения всех сокращений была перегружена работой, и внедрить все идеи не представлялось возможным. Поэтому было решено выбрать лишь несколько инструментов

нематериальной мотивации, которые дадут максимальный эффект и помогут сотрудникам достичь личных КРІ.

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ № 2** Профиль деятельности – региональная оптовая компания, расположена в областном центре, имеет клиентскую базу не только в своей области, но и в других ближайших городах и областях. Численность персонала – почти 500 человек. Срок работы на рынке – более 15 лет.

Кризис 2008–2009 гг. существенно повлиял на объемы продаж компании, но при этом она практически не снизила численность персонала, используя другие инструменты (сокращенную рабочую неделю, отпуска без сохранения зарплаты, уменьшение премий). С конца 2009 г. крупные поставщики компании пытаются мотивировать ее к увеличению объемов поставок предоставлением ценовых скидок и тем, что компенсация ими накладных расходов стала зависеть от исполнения согласованных (между главами компании и поставщиками) планов продаж. Таким образом, руководство видит большие перспективы в том, чтобы на 2010 г. установить и точно исполнять планы продаж. Чтобы этого добиться, введены личные планы с цифровыми показателями КРІ. Поскольку от их достижения зависит дальнейшая финансовая устойчивость компании, руководство лично обратило внимание на нематериальный аспект мотивации сотрудников. Организация не крупная, и большая часть персонала работает в ней уже давно, поэтому о проблемах с мотивацией каждого человека генеральный директор и менеджер по персоналу (единственный в компании) знают не понаслышке. В ходе совместного мозгового штурма они «накидали» несколько идей по нематериальной мотивации сотрудников. При этом учитывали следующее:

выбранный инструмент мотивации должен достаточно хорошо стимулировать работников к достижению КРІ;

финансовые и трудовые затраты на данный инструмент мотивации должны быть минимальны.

Поскольку генеральный директор в силу большой загрузки не может взять на себя обязанность ежедневно администрировать мотивационные программы, он делегировал эту функцию менеджеру по персоналу. Она давно работает в организации и зарекомендовала себя грамотным и ответственным исполнителем, но у нее есть и другие должностные обязанности. Поэтому с учетом того, что финансовые и трудовые ресурсы в компании ограничены, можно задействовать лишь несколько инструментов нематериальной мотивации, при этом они должны дать максимальный эффект в достижении сотрудниками личных КРІ.

**Практическая задача 2.** Учитывая специфику каждого предприятия, определите, какие инструменты нематериальной мотивации более всего подходят для стимулирования достижения личных КРІ персонала в компаниях № 1 и № 2. Опишите, каким образом вы организуете работу.

**Варианты нематериальной мотивации**

1. Использовать потребность в принадлежности к «уважаемой когорте» сотрудника мотивировать путем частого общения с непосредственными руководителями. Когда человек чувствует, что начальник интересуется результатами его работы и совместно с ним ищет решение проблемы, то ощущает важность своей деятельности. Для овладения данным способом мотивации подчиненных линейные

менеджеры проходят специальный внутренний мини-тренинг.

2. Использовать потребность в уважении и признании и стимулировать сотрудника путем награждения видимыми атрибутами – доска почета, грамота, публичная благодарность, недорогой, но ценный для работника подарок, публикация о нем в газете, интернете и т. д.

3. Использовать потребность в уважении и признании и мотивировать созданием имиджа «передовика». Организация внутренних конкурсов и соревнований («Лучший по профессии», «Молодой талант», «Лидер продаж» и т. д.).

4. Использовать потребность в уважении и признании и мотивировать путем предоставления возможности публично транслировать свой опыт (рассказ на совещании о том, как сотрудник достиг своих результатов, его публикации в прессе и т. д.)

5. Использовать потребность в самостоятельности и мотивировать путем предоставления возможности самому принимать решения (определив зону ответственности), при этом контролировать только по промежуточному (например, месячному) результату.

6. Использовать потребность в достижении и развитии и мотивировать разрешением внедрять собственные инновации на рабочем месте (создание межфункциональных рабочих групп, конкурсы рационализаторских идей, вовлечение в решение творческих задач и проблемных ситуаций и т. д.).

7. Использовать потребность в достижении и развитии и мотивировать участием в масштабных мероприятиях по инновационной тематике, куда приглашаются лучшие представители всех подразделений (школы передового опыта, конференции, круглые столы, расширенные совещания и т. д.).

8. Использовать потребность в творчестве и мотивировать включением в проектные группы, совещания, где обсуждается сложный вопрос, проблемная ситуация, а также делегированием функций по разработке нового или модернизации старого направления деятельности / продукта / услуги.

Использовать потребность во власти и мотивировать возможностью при достижении лучших показателей быть включенным в кадровый резерв компании с замещением непосредственного руководителя на время его отсутствия, а также проходить стажировки в смежных и / или аналогичных территориальных подразделениях.

10. Использовать потребность во власти и мотивировать путем назначения наставниками тех, кто оказался лучшим в выполнении плановых показателей (с соответствующим информированием коллектива об оказанном доверии).

11. Использовать потребность в комфорте и мотивировать предоставлением гибкого графика работы и большей свободы (возможность отпроситься или прийти на работу тогда, когда удобно сотруднику) при условии достижения запланированных показателей.

12. Использовать потребность в комфорте и мотивировать предоставлением возможности пойти в отпуск в удобное работнику время.

**Практическое занятие №4.**  
**Тема «Организация и руководитель как субъекты мотивации».**

***Вопросы к рассмотрению:***

1. Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей).
2. Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой.
3. Сцепление мотивирующих факторов.
4. Связь материальных и нематериальных мотивов поведения.
5. Взаимозависимость между отдельными нематериальными мотивами.
6. Генезис мотивирующих факторов во времени.
7. Демотивация. Причины демотивации труда.
8. Проблемы демотивации, связанные с отсутствием должного контроля связи «дополнительные усилия – результат».
9. Проблемы демотивации, связанные с изменением относительной степени важности одних ЛИ в сравнении с другими в процессе деятельности.
10. Рост компетентности как фактор смены приоритетов в интересах человека.
11. Проблема справедливости как демотивирующий фактор.
12. Рутинизация деятельности и ее последствия.

***Тесты***

1. В наибольшей степени способствуют увеличению издержек инициативы и активности, следующие из предложенных видов материального стимулирования (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):
  - А) надбавки;
  - Б) бонусы;
  - В) проценты;
  - Г) базовые оклады.
2. Расположите следующие виды материального вознаграждения работников по степени потенциального увеличения издержек справедливости в трудовом коллективе при их использовании:
  - А) Оклад
  - Б) Премия
  - В) Процент
  - Г) Надбавка
3. Найдите соответствие между факторами, изменяющими целевые функции человека и примерами их описания:

А)	Изменение соотношения личных издержек в процессе деятельности	За успешную работу в течении года, работнику предложили повышение по службе и новый уровень оплаты труда
Б)	Изменение внутренних ограничений во времени	Молодой лаборант устроился на работу в поликлинику и через полгода потерял интерес к проведению клинического анализа крови
В)	Блокирование уровней личных издержек с помощью внешних ограничений	На предприятии утверждено положение об оплате труда, исходя из которого, максимальный уровень премии работникам составляет не более 20% от оклада
Г)	Рутинизация деятельности	Посетив курсы иностранных языков, работник стал свободнее общаться с иностранными клиентами

4. Какая из приведенных ниже ситуаций сама по себе не может являться фактором, вызывающим демотивацию работника:

А) организация выплачивает работнику премии, но не контролирует результаты работы;

Б) руководство компенсирует работнику увеличение одних личных издержек соответствующим снижением других;

В) начальник последовательно из года в год добивается повышения реальной заработной платы своих служащих при этом остальные факторы остаются неизменными;

Г) руководитель принял работника в цех по ручной упаковке продукции, где последний отработал два года при неизменных условиях труда и постоянной индексации заработной платы в соответствии с инфляцией.

### ***Практическая задача 1.***

Проанализируйте проявления профессиональных деформаций менеджера и составьте примерный проект преодоления проявлений деформации на уровне управления персоналом, заполняя таблицу:

<b>Профессиональная деформация</b>	<b>Направления, формы, мероприятия преодоления деформаций</b>
Авторитарность	
Демонстративность	
Профессиональный догматизм	
Доминантность	
Профессиональная индифферентность	
Консерватизм	
Профессиональная агрессия	
Ролевой экспансионизм	
Поведенческий трансфер	
Социальное лицемерие	

**Практическая задача 2.**

Приведите перечень возможных ошибок HR-службы в управлении адаптацией и организации обучения адаптирующихся сотрудников.

Компания «Ветер и звезда» является лидером на рынке продаж ювелирных изделий, активно развивается и пополняется новыми сотрудниками. К сожалению, в компании есть текучесть кадров и постоянно возникает необходимость введения в должность новых сотрудников. Учитывая это, члены совета директоров посоветовались и решили поставить перед службой по работе с персоналом задачу по формированию проекта «Введение в должность через обучение». Цель проекта, по мнению руководства, заключалась в повышении эффективности новых сотрудников в период адаптации. Однако проект успешно провалился. Сотрудники всему обучались и через некоторое время увольнялись.

**Практическое занятие №5.****Тема «Рабочая группа как объект и субъект мотивации»****Вопросы к рассмотрению:**

1. Принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда.
2. Структурные элементы системы мотивации.
3. Последовательность разработки системы стимулирования.
4. Определение целей и идеологии организации.
5. Исследование и оценка работы.
6. Определение системы показателей достижения целей организации.
7. Составление должностных инструкций для целей стимулирования.
8. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений.
9. Оценка требований к уровню личных издержек на рабочих местах.
10. Анализ личных издержек персонала.

**Практическая задача 1.**

Рассчитайте премию по системе Раккера со следующими показателями:

Выручка компании за период N1 (В)	5000 000
Издержки компании за период N1 (И)	3000 000
Коэффициент Раккера К <sub>Р</sub>	0,5
Фактические затраты на персонал (ФЗП)	1000 000
Доля компании (ДК)	50%
Доля работников (ДР)	50%
Резервный фонд (РФ)	20%

Рассчитайте премию по системе Раккера со следующими показателями:

Выручка компании за период N1 ( <b>В</b> )	3000 000
Издержки компании за период N1 ( <b>И</b> )	2000 000
Коэффициент Раккера $K_R$	0,5
Фактические затраты на персонал ( <b>ФЗП</b> )	500 000
Доля компании ( <b>ДК</b> )	50%
Доля работников ( <b>ДР</b> )	50%
Резервный фонд ( <b>РФ</b> )	20%

Рассчитайте премию по системе Раккера со следующими показателями:

Выручка компании за период N1 ( <b>В</b> )	8000 000
Издержки компании за период N1 ( <b>И</b> )	6000 000
Коэффициент Раккера $K_R$	0,5
Фактические затраты на персонал ( <b>ФЗП</b> )	500 000
Доля компании ( <b>ДК</b> )	50%
Доля работников ( <b>ДР</b> )	50%
Резервный фонд ( <b>РФ</b> )	20%

Рассчитайте в рамках системы Раккера годовую 13 зарплату работников (выплачиваемую из резервного фонда)

Месяц	Выручка компании за период N1 ( <b>В</b> ), (руб)	Издержки компании за период N1 ( <b>И</b> ), (руб)	Коэффициент Раккера $K_R$	Фактические затраты на персонал ( <b>ФЗП</b> ), (руб.)	Доля компании ( <b>ДК</b> )/ Доля работников( <b>ДР</b> )/ Резервный фонд ( <b>РФ</b> )
Январь	2 000 000	1 000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Февраль	3 000 000	1 500 000	0,5	300 000	50% / 50% / 20%
Март	2 000 000	1 000 000	0,5	100 000	50% / 50% / 20%
Апрель	4 000 000	2 000 000	0,5	400 000	50% / 50% / 20%
Май	2 000 000	1 000 000	0,5	400 000	50% / 50% / 20%
Июнь	2 000 000	1 000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Июль	2 000 000	1 000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Август	2 000 000	1 000 000	0,5	150 000	50% / 50% / 20%
Сентябрь	3 000 000	1 000 000	0,5	300 000	50% / 50% / 20%
Октябрь	2 000 000	1 000 000	0,5	100 000	50% / 50% / 20%
Ноябрь	2 000 000	1 000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Декабрь	2 000 000	1 000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%

Примечание: При отрицательной разнице ПДЗ – ФЗП отрицательный остаток покрывается из резервного фонда. При этом если средств резервного фонда меньше чем величина отрицательного остатка он обнуляется (долга в резервном фонде быть не может).



**Рассчитайте в рамках системы Раккера годовой менеджерский бонус  
(выплачиваемый из менеджерского резервного фонда, который составляет 20% от  
Доли компании (ДК))**

Месяц	Выручка компании за период N1 (В), (руб)	Издержки компании за период N1 (И), (руб)	Коэффициент Раккера K <sub>R</sub>	Фактические затраты на персонал (ФЗП), (руб.)	Доля компании (ДК)/ Доля работников(ДР)/ Резервный фонд (РФ)
Январь	2 000 000	1 000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Февраль	3 000 000	1 500 000	0,5	300 000	50% / 50% / 20%
Март	2 000 000	1 000 000	0,5	100 000	50% / 50% / 20%
Апрель	4 000 000	2 000 000	0,5	400 000	50% / 50% / 20%
Май	2 000 000	1 000 000	0,5	500 000	50% / 50% / 20%
Июнь	2 000 000	1 000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Июль	2 000 000	1 000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Август	2 000 000	1 000 000	0,5	150 000	50% / 50% / 20%
Сентябрь	3 000 000	1 000 000	0,5	300 000	50% / 50% / 20%
Октябрь	2 000 000	1 000 000	0,5	100 000	50% / 50% / 20%
Ноябрь	2 000 000	1 000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%
Декабрь	2 000 000	1 000 000	0,5	200 000	50% / 50% / 20%

Примечание: При отрицательной разнице ПДЗ – ФЗП отрицательный остаток покрывается из резервного фонда работников. При этом, если средств резервного фонда меньше чем величина отрицательного остатка он обнуляется а разница компенсируется из резервного фонда менеджеров. При этом если в свою очередь средств менеджерского резервного фонда меньше чем величина отрицательного остатка (за минусом резервного фонда работников) он обнуляется (долга в менеджерском резервном фонде быть не может).

**Рассчитайте премию по системе Импрошейр со следующими показателями:**

*Нормативы на основе показателей труда за N-ый период.*

	Показатели	Единицы измерения чел	Всего/ среднее
1.	Количество рабочих		8
2.	Отработано каждым рабочим	ч	40
3.	Произведено продукции	шт	80
4.	Общие нормативные трудозатраты	чел-ч	320
5.	Нормативные трудозатраты на единицу продукции	чел-ч	4

*Данные для расчета премии за период, N1*

Показатели	шт
Фактически произведено продукции	100

***Материалы: расчет премии по системе Раккера***

Система является типичной для так называемых «автоматических» премиальных систем. Основу системы составляет коэффициент Раккера. Коэффициент Раккера рассчитывается на основе статистических данных за прошлые периоды деятельности (соотношение совокупных расходов на рабочую силу и выручки (или в редких случаях прибыли) за предыдущий отчетный период). По сути он показывает какова доля работников в 1 руб. выручки (или прибыли) компании и при известной норме прибыли является ориентиром для

вывода коэффициента который устанавливает запланированное (то есть значение которое сохранит запланированную норму прибыли) значение расходов на персонал в зависимости от выручки компании, ее затрат и запланированной нормы прибыли. В нашем примере мы используем т.н. учебный коэффициент Раккера равный 0,5 ( $K_R = 0,5$ ). В примере расчета премии все цифры даны произвольно и показывают принцип расчета.

№ п/п	Описание параметра	Величина в рублях
<i>Предварительный этап расчета премии</i>		
1	Выручка компании за период N1 ( <b>В</b> )	1000 000
2	Издержки компании за период N1 (кроме издержек на персонал) ( <b>И</b> )	200 000
3	Чистая продукция ( <b>ЧП</b> ) = В-И	1000 000 – 200 000 = 800 000
4	Предельно допустимые затраты на персонал ( <b>ПДЗ</b> ) = ЧП * $K_R$	800 000* 0,5 = 400 000
5	Фактические затраты на персонал (т.е. то что уже выплачено или что будет выплачено по плану(включая все виды выплат)) ( <b>ФЗП</b> )	200 000
6	Первичный премиальный фонд ( <b>ППФ</b> ) = ПДЗ - ФЗП	400 000– 200 000 = 200 000
7	Доля компании ( <b>ДК</b> ) = 50% от ППФ	100 000
8	Доля работников ( <b>ДР</b> ) = 50% от ППФ	100 000
<i>Фактический расчет премии для работников (производится от ДР)</i>		
9	Резервный фонд ( <b>РФ</b> ) = ДР – 20%	20% от 100 000 = 20 000
10	Подлежит немедленному распределению ( <b>ПНР</b> ) = ДР - РФ	100 000– 20 000 = 80 000

Примечание: Очевидно, что если разность ПДЗ – ФЗП будет отрицательной, то премии не будет. Поэтому в примере расчета моделируется ситуация когда разница является положительной.

Доля компании и доля работников устанавливаются в процессе переговоров между менеджментом компании и работниками и в разных системах оценивается по-разному. Как правило, доля компании колеблется от 20% до 50%. Кроме того, стоит отметить, что в системе Раккера доля компании носит еще и функцию фонда вторичного резервирования (т.н. менеджерского фонда), куда отчисляется от 20% до 100% от доли компании.

Резервный фонд накапливается в течении года. В случае положительного сальдо резервного фонда он выплачивается в виде 13 зарплаты. Однако сальдо фонда зависит от первичного премиального фонда. Если ППФ является отрицательной величиной, (премия не выплачивается) то отрицательная разница выплачивается из резервного фонда.

### Расчет премии по системе Импрошейр Нормативы на основе показателей труда за N-ый период.

Показатели	Единицы измерения	Всего/ среднее	В том числе по изделиям	
			А	Б
1.Количество рабочих	чел	20	8	12
2.Отработано каждым рабочим	ч	40	-	-
3.Произведено продукции	шт	-	80	60
4.Общие нормативные трудозатраты(строка1* строка2)	Чел-ч	800	320 (8*40)	480 (12*40)
5.Нормативные трудозатраты на единицу продукции(строка4/ строка3)	Чел-ч	6 ((4+8)/2)	4 (320/80)	8 (480/60)

*Расчет премии за период N1*

Показатели	Единицы измерения	Всего/ среднее	В том числе по изделиям	
			А	Б
1.Количество рабочих	чел	20	8	12
2.Произведено продукции	шт	-	100	80
3. Фактические трудозатраты на единицу продукции (Общие нормативные трудозатраты/ строка2)	Чел-ч	4,6 ((3,2+6)/2)	3,2 (320/100)	6 (480/80)
4. БКП (ТЗ ед прод. норм. / ТЗ факт.)	ед	1,3 (6/4,6)	1,25 (4/3,2)	1,33 (8/6)
5. Часы Импрошейр» (норм. ТЗ на единицу продукции* БКП* факт. количество продукции)	ч	1351,2	500 (4*1,25*100)	851,2 (8*1,33*80)
6. Сэкономленные часы	ч	551,2 (1351,2 -800)	180	371,2
7. Премияльные часы (50% - 0,5)	ч	275,6 (551,2*0,5)	90	185,6

Примечание: Распределение может быть «прямым» (всем работникам в одинаковой пропорции) либо партиципативным (в распределение включается некое условие, - например, премию получают только работники проработавшие в компании более полугода).

## **Практическое занятие №6. Тема 8. Ресурсы мотивации**

### ***Практическая задача 1.***

По данным исследования, проведенного компанией McKinsey, 89% американских компаний считает льготы необходимым средством поддержания конкурентоспособности, а также привлечения и сохранения персонала. Подавляющее большинство участников исследования, проведенного среди руководителей и владельцев бизнеса, сообщило, что их компания предлагает персоналу услуги по медицинскому страхованию, при этом в 68% организаций также предоставляются льготы, связанные с пенсионным обеспечением. Большинство опрошенных назвали льготы в числе трех факторов, оказывающих максимальное влияние на бюджет компании. В ходе исследования был выявлен ряд основных причин, по которым компании выплачивают льготы.

Какие цели преследуют компании, предоставляя своим сотрудникам льготы?

- Увеличение производительности труда
- Сокращение налогооблагаемой базы
- Укрепление корпоративного имиджа компании
- Выполнение требований профсоюзов
- Ответственность за служащих
- Привлечение и удержание кадров

63% руководителей, чьи компании предоставляют и медицинские, и пенсионные льготы, считают расходы на первые более важной статьей бюджета компании.

### ***Задание***

Как вы считаете, насколько цели американских компаний совпадают с целями российских компаний при предоставлении социальных льгот своим сотрудникам? Какие цели преследуют российские компании?

### ***Практическая задача 1.***

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

### ***Задание***

Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?

## **Практическое занятие №7.**

### **Тема 9. Процесс организации и условия труда**

### ***Практическая задача 1.***

*Ознакомьтесь с материалом и сформулируйте основные принципы кадровой политики данной компании: 1) в области отбора персонала; 2) в сфере обучения и продвижения персонала; 3) в области стимулирования труда.*

Международная корпорация «Наука Т» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги, «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем продаж 14 млрд. долл. Филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

*Особенности организационной структуры и производства.* Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по функциональному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества

меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами.

*Политика управления персоналом.* Кадровые службы холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности работника, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники являются главным ресурсом корпорации.

Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления персоналом – стимулирование персонала. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Для этого используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, обучающиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в «Наука Т» престижно, поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

## ***Практическая задача 2.***

*Изучите описание деятельности компании и ситуацию, сложившуюся в организации. Какой тип и вид кадровой политики стоит выбрать? Как лучше сочетать бизнес-стратегию и кадровую стратегию в сложившихся условиях? Предложите, как провести реорганизацию с минимальными негативными последствиями, сохранив при этом ценные кадры.*

Модный глянцевого журнала был учрежден и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике.

Собственник продал компанию бизнесмену. Нового хозяина в принципе устраивает уровень менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании, однако он считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию – слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров, тем и пр.

Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику журнала, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды – главного редактора и его сторонников.

### **Практическое занятие №8.**

#### **Тема 10. Диагностика систем мотивации**

##### ***Практическая задача 1.***

Изучите документ «Положение о социальной поддержке сотрудников». Выделите принципы социальной поддержки. В разделе 3 дополните список направлений социальной поддержки своими вариантами (3-4 пункта).

##### **Цели и задачи положения**

1.1. Данное Положение является частью Коллективного договора между администрацией и профсоюзным комитетом.

1.2. Настоящее положение направлено на решение вопросов по социальной поддержке всех категорий сотрудников.

1.3. Данным положением устанавливаются направления социальной поддержки сотрудников и порядок ее оказания.

##### **2. Источники средств, направляемых на социальную поддержку**

2.1. Средства, полученные от внебюджетной деятельности.

2.2. Средства, полученные на материальную помощь из других источников.

##### **3. Направления социальной поддержки**

3.1. Оказание материальной помощи в размере от 5000 до 50000 руб. в связи с экстремальными ситуациями (несчастные случаи, стихийные бедствия, пожары и др.), в исключительных случаях размер выплат может быть изменен.

3.2. Оказание материальной помощи сотрудникам в связи с рождением ребенка.

3.3. Частичное возмещение стоимости дорогостоящих операций, лечения и лекарственных препаратов в размерах:

- до 25000 руб. – до 50%; - от 26000

до 35000 руб. – до 40%; - от 36000 и

выше – 30%.

3.4. Оплата ритуальных услуг сотрудникам в размере не менее 10000 руб. для организации похорон родителей или детей.

3.5. Оплата ритуальных услуг семьям сотрудников в размере не менее 13000 руб. для организации похорон сотрудников.

3.6. Выдача беспроцентных ссуд для решения жилищных проблем сотрудникам. Максимальный размер беспроцентной ссуды – 300000 рублей.

3.7. Прочие запланированные мероприятия: частичная оплата путевок на санаторно-курортное лечение сотрудников, частичная оплата путевок в оздоровительные лагеря детям сотрудников университета, материальная помощь

ветеранам труда, участникам Великой Отечественной войны, частичная оплата детских новогодних подарков и др.

#### **4. Порядок использования средств социальной поддержки**

4.1. Материальная помощь предоставляется сотрудникам по их личному заявлению по совместному ходатайству руководителя и председателя профбюро и предоставлении соответствующих документов. Основанием для выдачи материальной помощи является решение комиссии по социальной защите и резолюция директора.

4.2. Размер и вид выплат, за исключением срочных, устанавливается комиссией по социальной защите с учетом материального положения и стажа работы сотрудников.

4.3. Беспроцентная ссуда предоставляется сотрудникам, проработавшим в не менее 5 лет, и не чаще одного раза в 5 лет. Для получения ссуды сотрудник предоставляет личное заявление на имя директора, подкрепленное ходатайством руководителя структурного подразделения. Основанием для выдачи ссуды является решение комиссии по социальной защите, утвержденное директором. При получении ссуды сотрудник заключает договор, в котором согласовываются конкретные условия предоставления и погашения ссуды.

4.4. По решению директора может предоставляться единовременная материальная помощь всем сотрудникам.

4.5. Средства, выделенные на социальную защиту, учитываются бухгалтерией отдельно и не могут быть израсходованы на другие цели.

### **Практическое занятие №9.**

#### **Тема 11. Разработка и внедрение систем мотивации и оплаты труда**

##### ***Практические задания.***

1. Месячная тарифная ставка рабочего разряда 16 000 рублей. Число рабочих дней в месяце составило 22. Продолжительность рабочего дня - 8 часов. Определить дневную и часовую тарифную ставку рабочего.

2. Рабочий-сдельщик фактически изготовил 1000 единиц продукции. Расценка за одну единицу продукции 30 рублей. Необходимо определить сдельный заработок.

3. Рабочий изготовил 250 деталей при норме выработки 10 деталей в смену. Продолжительность смены 8 часов. Часовая тарифная ставка составляет 150 руб. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

4. Рабочий в течение месяца обработал и сдал 350 изделий по 40 руб. за штуку и 150 изделий по 60 руб. за штуку. За это время было 8 случаев возврата продукции на исправление. В цехе действует шкала КРІ рабочих за качество продукции, приведённая в таблице 2. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

Таблица

## Шкала КРІ рабочих за качество продукции

Количество продукции в течение месяца на исправление случаев возврата	Размер премии в процентах к сдельному заработку
0	40
1-5	35
6-10	25
11-20	15
Свыше 20	-

5. Рабочий отработал в течении месяца 168 часов и выполнил нормированное задание. При выполнении нормированного задания выплачивается премия в размере 30%. Часовая тарифная ставка 110 руб. Определить систему оплаты труда и заработную плату рабочего.

6. Рабочий выполнил норму выработки и заработал по прямым сдельным расценкам 22 000 руб. Работнику установлена премия в размере 20% за выполнение плана и 2% сдельного заработка за каждый процент перевыполнения плана участком. Участок выполнил план на 105%. Необходимо определить систему оплаты труда и заработок рабочего.

7. Рабочему-сдельщику установлена норма выработки 80 изделий в месяц. Расценка на одно изделие 200 рублей. За месяц норма была выполнена рабочим на 110 %. По внутриводскому положению за продукцию, сверх 102% нормы, сдельные расценки повышаются в 1,4 раза. Определите систему оплаты труда и заработок рабочего.

8. Определите наиболее приемлемые КРІ для следующих подразделений: отдел кадров и технического обучения, отдел главного конструктора, юридический отдел, отдел главного метролога, канцелярия, отдел техники безопасности.

Предлагаемые КРІ:

- 1) выполнение графика подготовки производства и отсутствие задержки по производству;
- 2) выполнение плана мероприятий по предотвращению загрязнения окружающей среды;
- 3) выполнение плана подготовки кадров;
- 4) своевременная аттестация мерительного инструмента;
- 5) своевременное доведение приказов, руководящих документов до цехов и отделов;
- 6) выполнение плана мероприятий по охране труда;
- 7) сокращение по сравнению с предыдущим периодом потерь по общей заболеваемости, случаев травматизма;
- 8) своевременное рассмотрение спорных вопросов с организациями;
- 9) сокращение убытков от спорных вопросов по сравнению с соответствующим периодом прошлого года;



- 10) снижение дефицита основных рабочих по профессиям по сравнению с предыдущим годом.
- 11) выполнение плана новой техники;
- 12) своевременное и качественное печатание материалов;
- 13) снижение случаев нарушения трудовой дисциплины по сравнению с предыдущим периодом;

## **Практическое занятие №10.**

### **Тема 12. Управление деструктивной мотивацией**

#### ***Практические задания.***

**Задание 1.** При построении социальной политики в регионе компания выдвинула следующие стратегии:

- построить отношения доверия с местным сообществом;
- отталкиваться от потребностей местного сообщества и реагировать на них в краткосрочной перспективе;
- разработать программы, отвечающие потребностям компании и местного сообщества.

Приведите примеры построения социальной политики в соответствии с перечисленными стратегиями.

#### ***Задание 2..***

Изучите материал о социальной поддержке в на предприятии. Сделайте вывод об эффективности, достоинствах и недостатках таких мероприятий в реализации социально направленной деятельности.

В положении о социальной поддержке сотрудников закреплены следующие бонусы:

1. *добровольное медицинское страхование.* Полис выдается через полгода работы в виде пластиковой карты, на счете которой лежит определенная сумма денег. На эти деньги сотрудники могут бесплатно получать медицинскую помощь в различных медицинских центрах и больницах города;

2. *оплата расходов на мобильную связь.* Для сотрудников компании существует льготный тариф «Корпоративный»;

3. *корпоративный спорт.* Работники предприятий участвуют в различных соревнованиях, поддерживая спортивные традиции организации. Еженедельно компания арендует помещения для занятий спортом (футбол, волейбол, баскетбол) и проводит ежемесячные турниры между сотрудниками;

4. *льготное кредитование в банках-партнерах.* Банк разработал специальную программу корпоративного кредитования сотрудников. Данная программа включает в себя ипотечный кредит и корпоративные кредитные карты. Кредитование производится на особых условиях и в максимально сжатые сроки. Банк предлагает сотрудникам компании на льготных условиях следующие кредитные продукты: персональный кредит, кредитные карты, кредит на покупку автомобиля и ипотечный кредит.

5. *льготное страхование.* разработала страховые продукты для сотрудников компании и их родственников на льготных условиях: страхование путешественников,

имущества и от несчастных случаев.

б. *вознаграждение*. В организации разработаны программы для каждой категории сотрудников:

## РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Афонин, А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты : учеб. пособие / А. С. Афонин. – Киев: МЗУУП, 1994. – 254 с.
2. Безтелесна, Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників / Л. Безтелесна, Г. Міщук // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 42-48.
3. Вилюнас, В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – Москва : Изд-во МГУ, 1990. – 245 с.
4. Волгин, Н. А. Современные модели оплаты труда: методика и рекомендации по внедрению / Н. А. Волгин. – Москва : Луч, 1999. – 94 с.
5. Формирование системы мотивации труда на предприятиях в условиях перехода к рыночной экономике / В. М. Гончаров [и др.]. – Киев : Техніка, 1999. – 112 с.
6. Дмитренко, Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапова, Т. М. Максименко. – Киев : МАУП, 2002. – 248 с.
7. Иванов, Ю. В. Аттестация персонала / Ю. В. Иванов // Управление персоналом. – 2006. – № 3. – С. 60-72.
8. Исикава, К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – Москва : Экономика, 1988. – 215 с.
9. Кокорев, В. П. Мотивация в управлении : курс лекций / В. П. Кокорев. – Барнаул : Изд-во Алтайского ГУ, 1997. – 123 с.
10. Колот, А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2005. – 337с.
11. Колот, А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 1998. – 452 с.
12. Колот, А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2005. – 230 с.
13. Корпоративна культура : навч. посіб. / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ : Центр навч. літ., 2003. – 403 с.
14. Лукьянченко, Н. Д. Мотивация персонала : учеб. пособие / Н. Д. Лукьянченко, Л. Л. Бунтовская. – Донецк : ДонНУ, 2004. – 324 с.
15. Социальные проблемы: оценки и пути их решения / О. Ф. Новикова [и др.]. – Киев : Наук. думка, 1995. – 102 с.
16. Основы управления персоналом / под ред. Б. М. Генкина. – Москва : Высш. шк., 1996. – 227 с.
17. Питерс, Т. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки : пер. с англ / Т. Питерс, Р. Уотермен. – Москва : Вильямс, 2005. – 560 с.
18. Ричи, Ш. Управление мотивацией: 12 факторов мотивации : учеб. пособие / Ш. Ричи, П. Мартин. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

19. Скударь, Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества / Г. М. Скударь. – Киев : Наук. думка, 1999. – 496 с.
20. Мотивация к труду в условиях перехода к рынку / Г. М. Скударь [и др.]. – Киев : Техніка, 1995. – 89 с.
21. Сладкевич, В. П. Мотивационный менеджмент : курс лекций / В. П. Сладкевич. – Киев : МАУП, 2001. – 220 с.
22. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности / Т. О. Соломанидина. – Москва : Журнал «Управление персоналом», 2005. – 278 с.
23. Тоехира Коно. Стратегия и структура японских предприятий / Тоехира Коно. – Москва : Прогресс, 1987. – 384 с.
24. Удальцова, М. В. Четыре среза занятости: ценности, мотивация, доходы, мобильность / М. В. Удальцова // Социологические исследования. – 2005. – № 7. – С. 43-52.
25. Фролкина, С. Обзор заработных плат и компенсационных пакетов за 2005 год / С. Фролкина // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 3. – С. 44-53.
26. ХаеТ, Г. Л. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды / Г. Л. ХаеТ, А. Л. Еськов. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2000. – 280 с.
27. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – Москва : Гросс-Медиа, 2005. – 224 с.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
к практическим (семинарским) занятиям  
по дисциплине

**«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»**

**(для студентов всех форм обучения)**

для студентов направления подготовки 38.04.03 «Управление персоналом»