

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

к выполнению контрольной работы

по дисциплине

«Мотивация персонала»

(для заочной формы обучения)

для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

Донецк
ДОННТУ
2017

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

к выполнению контрольной работы
по дисциплине

«Мотивация персонала»

(для заочной формы обучения)

для студентов направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

профиль подготовки «Управление персоналом и экономика труда»

Рассмотрены на заседании
кафедры «Управление бизнесом
и персоналом»
Протокол № 6 от 21.02.2017 г.

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

Донецк
ДОННТУ
2017

УДК 331.101.3

Методические рекомендации к выполнению контрольной работы по дисциплине профессионального цикла практической подготовки нормативной части «Мотивация персонала» для студентов заочной формы направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». Профиль подготовки «Управление персоналом и экономика труда» / сост.: И. Г. Павловская. – Донецк : ДОННТУ, 2017. – 20 с.

В методических рекомендациях изложены основные материалы, которые могут быть полезны студентам при выполнении контрольной работы по дисциплине профессионального цикла практической подготовки нормативной части «Мотивация персонала» направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»

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.....	5
Указания к выполнению контрольной работы.....	5
Тематическое содержание курса.....	6
Задачи к выполнению контрольной работы.....	9
Теоретическая часть.....	9
Практическая часть.....	10
Рекомендованная литература.....	13

ВВЕДЕНИЕ

Цель дисциплины «Мотивация персонала» – предоставление студентам системы знаний относительно теоретических проблем и организационно-экономического механизма управления трудовой мотивацией персонала предприятия, а также составных компонентов процесса мотивации высокопроизводительного труда.

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

Задача учебной дисциплины состоит в предоставлении необходимых теоретических знаний и практических навыков разных аспектов отечественного и мирового опыта мотивации трудовой деятельности разных категорий рабочих.

Содержание учебной дисциплины раскрывается через изучение системы трудовых отношений и совокупности мотивов, которые побуждают работников к выполнению конкретных действий, и регулируют их трудовое поведение.

В результате изучения курса студент должен уметь:

- организовать проведение мотивационного мониторинга, который является условием эффективного влияния на поведение персонала;
- оценивать состояние материальной и нематериальной мотивации в организации и проектировать мероприятия по ее усилению;
- разрабатывать комплексные программы активизации трудовой деятельности персонала организации на основе внедрения современных методов мотивации трудовой деятельности.

Указания к выполнению контрольной работы

Задачи к контрольной работе составлены в десяти вариантах. Номер варианта выбирается соответственно последней цифре номеру зачетной книжки студента. Задача каждого варианта состоит из трех теоретических вопросов и трех практических задач. Перед выполнением работы следует ознакомиться с предлагаемыми разделами программы курса, а потом подобрать рекомендованную программой литературу в соответствии с индивидуальной задачей.

При выполнении контрольной работы необходимо придерживаться следующих требований:

1. В работе необходимо указать номер варианта индивидуальной задачи.
2. Ответа на вопрос теоретической части должны быть содержательными и полностью раскрывать сущность проблемы или явления.
3. Перед решением практической задачи следует привести ее условия.
4. Решения задач нужно сопровождать формулами, развернутыми расчетами, выводами относительно полученных результатов. Задача с ответами без развернутых расчетов, объяснений, выводов считаются нерешенными.
5. Контрольная работа должна быть оформлена с использованием компьютерной техники. Страницы следует пронумеровать и оставить поля для

замечаний рецензента и исправлений (дополнений), которые студент должен внести после рецензирования.

6. В конце работы необходимо привести список использованной литературы, составленный соответственно принятой последовательности.

7. Если после рецензирования контрольная работа имеет замечания, студент должен сделать необходимые исправления и дополнения.

Тематическое содержание курса «Мотивация труда»

Тема 1. Мотивация персонала как составная социально-трудовых отношений

Особенности экономики Украины в период перехода к рынку и их влияние на мотивационное поведение рабочих. Условия деятельности промышленных предприятий и причины снижения их эффективности. Конкретные условия жизнедеятельности предприятия. Специфическая и общая окружающая среда. Основные проблемы предприятий в экономической сфере.

Становления и развитие теории и практики мотивации. Мотивация персонала и стадии мотивационного процесса. Классические мотивационные теории управления (Ф. Тейлор, Э. Мейо, Д. Макгрегор). Проблемы мотивации персонала в условиях рыночного отношения.

Литература: [10, с.6-28; 19; 24; 25].

Тема 2. Теории и системы мотивации

Сущность категории «интерес», «потребность», «стимул» в контексте трудовой мотивации. Варианты классификаций потребностей (по А. Маслоу, И.В. Бестужеву-Лада, Алдерферу). Схема развития экономических и социальных интересов. Основные типы мотивации персонала и структура мотивационной сферы человека. Весомость и иерархия трудовых ценностей для определенных групп работников.

Процессуальные и содержательные теории мотивации. Особенности использования концепции обогащения труда в Украине. Мотивационный менеджмент.

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

Тема 3. Проблемы трудовой мотивации в контексте развития новых форм хозяйствования

Процессы разгосударствления и приватизации в Украине и их влияние на формирование систем мотивации. Законодательная база реформирования отношений собственности. Методология и механизм преобразования государственной собственности. Ошибки приватизации. Основные проблемы трудовой мотивации.

Влияние внешней среды на эффективность деятельности субъекта хозяйствования. Проблемы адаптации и гибкости трудовой мотивации в трансформационный период. Проблема повышения организационно-экономической стойкости новых форм хозяйствования. Социальные аспекты

реформирования государственной собственности. Проблемы развития новых форм хозяйствования в контексте трудовой мотивации.

Мировой опыт реформирования отношений собственности.

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

Тема 4. Материальная, трудовая и статусная мотивация

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: [10, с.49-64].

Тема 5. Материальное стимулирование персонала

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. Сравнение 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 персонала.

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

Тема 6. Коллективно-договорное регулирование трудовых отношений и контрактная форма найма и оплаты труда, их мотивационная роль

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. Соотношения норм коллективного договора и контракта.

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

Тема 7. Методы нематериальной мотивации трудовой деятельности

Система нематериального стимулирования в условиях рынка. Гуманизация труда и поиск новых резервов повышения трудовой активизации. Цель и сущность программы гуманизации работы.

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. Стимулирование персонала на основе создания «банка времени».

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

Тема 8. Контроль и оценка эффективной деятельности в системе мотивации труда

Контроль за деятельностью персонала. Суть 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: [6, с.92-151; 7; 10, с.304-327; 25, с.204-208].

Тема 9. Социальные аспекты усиления трудовой мотивации

Категории, понятия, принципы, основные направления усиления трудовой мотивации. Защита прав работника и обязательства 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: [12, с.114-120; 15].

Тема 10. Значения корпоративной культуры предприятия в усилении

трудо́вой мотива́ции

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: [13].

Тема 11. Особенности мотивации трудовых коллективов

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.

Трудовое соперничество между коллективами. Факторы, которые влияют на коллективную мотивацию. Показатели, которые определяют эффективность работы коллективов.

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

Тема 12. Исследовательские приемы мотивации работников

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: [6, с.153-181; 18].

Тема 13. Мировой опыт усиления трудовой мотивации

Процессы реформирования современного корпоративного менеджмента и общемировые тенденции его развития. Приоритетные задачи усиления трудовой мотивации на предприятиях в Украине.

Системный подход к формированию механизма управления трудовой мотивацией в условиях экономики развитых стран (опыт США, Швеции, Японии, Великобритании). Опыт функционирования американской модели акционерной «рабочей» собственности. Обогащение содержания работы, участие в управлении процессами повышения качества трудовой жизни.

Использование иностранного опыта усиления трудовой мотивации работников на украинских предприятиях. Система «пожизненного найма» и «зарплата по старшинству». Экономические комиссии на предприятиях

Германии. Развитие производственной демократии на зарубежных предприятиях.
Литература: [8; 10, с.265-277; 17; 23].

Задачи к выполнению контрольной работы

Теоретическая часть

Вариант 1

1. Роль заработной платы в усилении трудовой мотивации работников.
2. Усиление трудовой мотивации путем привлечения рабочих к управлению производством.
3. Особенности психологических методов мотивации труда женщин в организации

Вариант 2

1. Зарубежные формы и системы материального стимулирования персонала: общие черты и особенности.
2. Усиление трудовой мотивации путем привлечения рабочих к управлению производством.
3. Процесс адаптации и интеграции как составная мотивационного механизма предприятия.

Вариант 3

1. Структура коллективного договора и его роль в усилении трудовой мотивации.
2. Мировой опыт создания корпоративной культуры предприятий.
3. Особенности материальной мотивации высшего руководства.

Вариант 4

1. Особенности мотивации работников в период мирового финансового кризиса.
2. Аттестация как особый вид оценки персонала.
3. Взаимосвязь социальной защиты и мотивации труда.

Вариант 5

1. Основные требования к формированию системы премирования работников.
2. Необходимость проведения аттестации работников на предприятии.
3. Молодежная безработица и проблема повышения мотивации труда.

Вариант 6

1. Управление вознаграждением рабочих.
2. Использование иностранного опыта усиления трудовой мотивации работников на украинских предприятиях.
3. Планирование карьеры как фактор мотивации.

Вариант 7

1. Роль материального стимулирования в усилении трудовой мотивации.
2. Стимулирование персонала на основе создания “банка времени”.
3. Влияние корпоративной культуры на лояльность персонала.

Вариант 8

1. Система кадрового резерва и управление талантами на предприятии как средство усиления трудовой мотивации персонала.
2. Мотивационная роль контрактной формы найма и оплаты труда.
3. Использование нематериальных методов усиления мотивации персонала в японских фирмах.

Вариант 9

1. Приоритетные задачи усиления трудовой мотивации на предприятиях в Украине.
2. Мировой опыт профессиональной подготовки и переподготовки кадров.
3. Необходимость проведения аттестации работников на предприятии.

Вариант 10

1. Роль профессионального обучения и переподготовки кадров в усилении трудовой мотивации работников на современном этапе развития экономики.
2. Использование нематериальных методов усиления мотивации персонала в японских фирмах.
3. Значение объективной оценки персонала в усилении трудовой мотивации.

Практическая часть

Практическая задача 1.

Практическое применение основ теории иерархии потребностей Маслоу

Цель задачи: разработка и определение мероприятий с целью удовлетворения потребностей Ваших работников согласно теории А. Маслоу, если Вы:

- а) начальник цеха;
- б) руководитель отдела;
- в) руководитель предприятия.

Методические указания: на первом этапе необходимо определить факторы, которые составляют соответствующую пирамиду потребностей согласно теории Маслоу. Для каждой из перечисленных должностей существуют определенные рычаги для повышения стимулирования труда, а также для формирования условий относительно реализации разнообразных потребностей Ваших подчиненных.

Нужно определить все мероприятия согласно построенной пирамиде Маслоу, в особенности обращая внимание на реализацию потребностей 3-х высших уровней.

Практическая задача 2.

Построение системы мотивации согласно определенным потребностям работников

Цель задачи: определить приоритетные потребности и направления их удовлетворения в соответствии с психологическими типами работников.

Ситуация для анализа

Руководителям приходится работать с рабочими, которые отличаются разными запросами и потребностями и разной чувствительностью относительно влияния на них. Чтобы выбрать наиболее действующие стимулы для каждого подчиненного, необходимо знать, какие мотивы являются для него приоритетными.

Часть 1

Вообразите себе, что Вы являетесь руководителем подразделения и Вам нужно подобрать наиболее эффективные средства влияния на трех подчиненных.

1. Николай Иванович, 54 года. Состоит в браке, имеет взрослых сыновей: старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович является отличным специалистом, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он – очень спокойный и мягкий человек. Что Вас волнует – это его уязвимость и желание настаивать на своей точке зрения.

2. Алексей, 24 года, не состоящий в браке. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

3. Оксана, 22 года, замужняя, имеет маленького ребенка. За ребенком присматривает нянька. Оксана – прекрасный секретарь, она старательная и добросовестная. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Недавно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, так как там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее прекрасные коллеги, и «от добрая добра не ищут».

Методические указания: Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, то есть расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы важнейшая, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и т.д.:

- материальные потребности;
- потребность в безопасности/гарантии занятости;
- социальные потребности;
- потребность в справедливой оценке собственного вклада;
- потребность в развитии и самореализации.

Объяснит свои результаты.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Часть 2

Предположим, что временные трудности не разрешают Вам обеспечить Вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали. Что, по Вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, Алексея и Оксаны?

Методические указания: выберите из списка те возможности, которые разрешат лучше всего удовлетворить потребности работников при ограниченных возможностях использования материального стимулирования, при этом выделяя значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться наиболее весомый фактор, на втором – второй по значимости и т.д.:

- хорошие условия труда;
- развитие профессиональной карьеры;
- хороший климат в коллективе;
- гибкий график работы;
- хорошие взаимоотношения с руководством;
- гарантии занятости;
- интересная работа;
- возможности для проявления инициативы и самостоятельности;
- справедливая оценка трудового вклада;
- возможности для обучения и профессионального развития;
- стабильность в работе;
- уверенность в будущем;
- признание со стороны коллег и руководителя.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Практическая задача 3

Распределение премии производственной бригады

Цель задачи: определить размер премии каждого рабочего производственной бригады путем использования коэффициента трудового

участия (КТУ) и выполнение условий премирования.

Бригада рабочих, которая работает на угледобывающем участке шахты выполнила производственная задание с следующими показателями:

объем угля за месяц – 5200 т., из них принят отделом ОТК – 4950 т., при плановой задании – 4600 т. Стоимость 1 т. – 0,95 грн.

Используя исходные данные и данные табл. 1 и 2 надо определить:

1. общую сумму премии рабочих производственной бригады;
2. сумму премии каждого работника бригады.

Методические указания:

1. Общая сумма премии на бригаду рассчитывается в зависимости от объема продукции, которая принятая отделом ВТК с учетом процента выполнения плановой задание и с соблюдением условий премирования, которые определенные в табл. 1.

2. Для того, чтобы определить сумму премии каждого работника необходимо по данными табл. 2 выполнить следующие задание:

Таблица 1 – Условия премирования работников за сдачу продукции с первой подачи

Сдача продукции контролеру ОТК с первой подачи, % от объема изготовленной продукции	85-90	90-95	95-100	100
Размер премии, % сдельного заработка бригады	10	15	30	50

а) рассчитать месячный заработок каждого работника с учетом временной тарифной ставки, продолжительности рабочего смены, количества отработанных дней и КТУ (ст.7 табл. 2);

б) определить удельный вес месячного заработка каждого работника в общей сумме месячных зарплаток всех членов бригады (ст.8 табл. 2);

в) определить сумму премии каждого работника, исходя из общей суммы премии и удельного веса месячного заработка каждого работника (ст.9 табл. 2)

Таблица 2 – Распределение коллективной премии между работниками производственной бригады

ФИО	Тарифный разряд	Временная тарифная ставка, грн.	Продолжительность рабочего времени, ч.	Количество отработанных дн.	КТУ	Месячный заработок		Розмер премии
						грн.	Удельный вес в сумме месячных зарплаток, %	грн.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Абакуш В.П.	5	1,06	8	22	1,0			

2. Локтев В.Т.	7	2,1	8	22	1,1			
3. Смирнов О.А.	6	1,5	8	20	0,7			
4. Соловьев С.М.	8	2,5	8	22	1,5			
5. Летов П.Р.	5	1,06	8	11	0,8			
6. Лавров О.П.	5	1,06	8	18	1,2			
7. Доброволин М.О.	6	1,5	8	22	1,1			
ВСЕГО								

Практическая задача 4.

Оценка сложности работы токаря с помощью метода факторно-критериальной оценки рабочих мест

Цель задачи: используя метод факторно-критериальной оценки рабочих мест, по данным табл. 3 определить коэффициент сложности выполняемых работ на примере профессии токаря машиностроительного завода.

Методические указания: коэффициент сложности рассчитывается по следующей формулой:

$$K_{скл} = \sum (B_i \times Z_i) \quad (1)$$

где $K_{скл}$ – коэффициент сложности;

B_i – весомость i -того фактора;

Z_i – значимость критерия i -того фактора.

Таблица 3 – Факторно-критериальная оценка рабочих мест

Фактор сложности работ	Весомость фактора	Критерии фактора	Значимость критериев
Физическая нагрузка	0,10	Работа: – простая, ручная; – механизированная; – автоматизированная.	0,20 0,30 0,35
Умственная нагрузка (ответственность, понимание)	0,15	Работа: – техническая; – формально-логическая; – творческая.	0,20 0,25 0,30
Привычки и умение	0,15	Владеет лишь основными операциями. Свободно владеет всеми операциями.	0,20 0,40
Обучение привычкам, профессиональное обучение, опыт работы	0,25	Имеет основы профессиональных знаний. Знаний довольно для	0,20 0,30

		выполнения работы, но запас является незначительным. Владеет профессией в совершенстве.	0,40
Влияние окружающей среды (шум, грязь, пыль)	0,15	Условия работы: – прекрасные; – удовлетворительные; – неудовлетворительные.	0,20 0,30 0,40
Производительность и качество работы	0,20	– низкая; – высокая; – очень высокая.	0,20 0,40 0,70
Вместе	1,0	–	–

В процессе расчета значений коэффициенту сложности необходимо иметь в виду технические характеристики работы токаря машиностроительного завода и требования квалификации, привычек и умений, которые необходимы для работы на данном рабочем месте.

Практическая задача 5.

«Управление целями» как инструмент мотивации персонала

Цель задачи: провести оценку персонала путем определения оценки выполнения базовых целей и определить размер премии руководителя структурного подразделения, табл. 4.

Таблица 4 – Результаты выполнения целей согласно системе «управление целями (УЦ)» руководителя подразделения

Цель	Важность, %	План	Факт	Процент стирает-выполнения, %
1. Прибыль предприятия, грн.	40	50546	70200	?
2. Объем продаж предприятия, грн.	30	117347	132266	?
3. Количество клиентов, чел.	10	36	47	?
4. Кредиторская задолженность, грн.	10	12010	10900	?
5. Объем продаж подчиненных, грн.	10	22356	38666	?
Итого	100	–	–	–

Методические указания. Система «управление целями» (УЦ, management by objectives – МВО) – является одним из мотивационных методов управления эффективностью предприятием, так как постановка целей и оценка их достижения служит основой относительно вознаграждения персонала. Оценку результатов выполнения целей согласно системе «управление целями» руководителю подразделения необходимо провести в следующей последовательности:

1. определить процент перевыполнения определенных целей, путем расчета соотношения фактического и планового показателя выполнения каждой цели;

2. рассчитать интегральный показатель выполнения целей по формуле:

$$K_{int} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i \times B_{вн}^i}{100}, \quad (2)$$

где K_{int} – интегральный показатель выполнения целей;

$i=1 \dots n$ – количество целей, которые поставлены для работника;

B_i – весомость каждой i -той цели для достижения определенной стратегии работника;

$B_{вн}^i$ – процент перевыполнения i -той цели.

3. определить размер премии руководителя структурного подразделения согласно полученному интегральному показателю выполнения целей и данных шкалы премирования, табл. 5.

Таблица 5 – Условия премирования руководителя подразделения

Значение интегрального показателя выполнения целей, K_{int}	10-25	25-50	50-75	75-100
Размер премии, % к должностному окладу	10	25	35	50

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бухалков, М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. – Москва : ИНФРА-М, 2007. - 400 с.
2. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2009. - 688 с.
3. Дуракова, И. Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2009. - 569 с.
4. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 464 с. – (Высшее образование).
5. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – 2-е изд-е. – Москва : ИНФРА-М, 2008. - 365 с.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : практикум : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2007. - 251 с.
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов [и др.]. – Москва : ИНФРА-М, 2009. - 524 с.
8. Никанов, Д. А. Трудовое право : курс лекций / Д. А. Никанов, А. В. Стремоухов. – Москва : Норма, 2007. - 431 с.
9. Оробец, В. М. Трудовое право : учеб. пособие / В. М. Оробец, Д. А. Яковлев. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. - 272 с.
10. Пфеффер, Дж. Доказательный менеджмент. Новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса / Дж. Пфеффер, Р. Саттен. – Москва : Эксмо, 2008. - 384 с.
11. Сперанский, А. А. Оптимизации системы стимулирования оплаты труда и материального стимулирования / А. А. Сперанский, Н. В. Драгункина. – Москва : Альфа-Пресс, 2006. - 192 с.
12. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – Москва : ГроссМедиа, 2005. - 224 с.

13. Шаталова, Н. И. Управление персоналом на производстве : учеб. пособие / Н. И. Шаталова, Н. М. Бурносова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 399 с.
14. Юрганова, Е. Ю. Мотивация и стимулирование труда управленческого персонала организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Юрганова Елена Юрьевна. – Екатеринбург : Ин-т экономики УрО РАН, 2003. - 201 с.
15. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. – Москва : ТК Велби : Проспект, 2008. - 688 с.
16. Дубинников, И. «Звёздная» мотивация / И. Дубинников // Справочник по управлению персоналом. - 2006. - № 7. - С. 17-22.
17. Ключков, А. Мотивация персонала на стратегию компании / А. Ключков // Управление персоналом. - 2008. - № 9. - С. 32-35.
18. Комаров, Е. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала / Е. Комаров, Н. Жданкин // Управление персоналом. - 2006. - № 23. - С. 65-69.

Методические рекомендации
к выполнению контрольной работы
по дисциплине
«Мотивация персонала»
(для заочной формы обучения)