

МИНОБНАУКИ РОССИИ

Кумертауский филиал
федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра экономики

Фонд
оценочных средств
по дисциплине «*Мотивация трудовой деятельности*»

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки

43.03.02 Туризм

(код и наименование направления подготовки)

Технология и организация услуг на предприятиях туризма
(наименование направленности (профиля) образовательной программы)

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

Очная

Кумертау 2024

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 Туризм по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности», рабочая программа по которой зарегистрирована под учетным номером _____.

Фонд оценочных средств рассмотрен и утвержден на заседании кафедры Эк
наименование кафедры
протокол № 1 от "29" 08 2024 г.

и.о. зав.кафедрой Эк
наименование кафедры



З.Р.Ахмадиева
расшифровка подписи

Исполнители:

Доцент кафедры экономики
должность



расшифровка подписи

Ю.В. Маркелова

должность

подпись

расшифровка подписи

Раздел 1. Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Виды оценочных средств/ шифр раздела в данном документе
ОПК-2 Способен осуществлять основные функции управления сервисной деятельностью	ОПК-2-В-2 Использует основные методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности предприятий (подразделений) сферы сервиса	<p>Знать: - структуру системы мотивации, способы и принципы организации системы управления мотивацией персонала туристского предприятия в соответствии с профессиональными задачами деятельности и с учетом требований потребителей туристских услуг</p>	<p>Блок А – задания репродуктивного уровня <i>Тестовые задания Блок А.0</i> <i>/Вопросы к устному собеседованию / Блок А.1</i></p>
		<p>Уметь: -разрабатывать систему мотивации персонала организации, руководить трудовым коллективом, хозяйственными и финансово-экономическими процессами туристской организации, ставить приоритеты и определять в своей деятельности способы достижения целей организации на основе трудовой мотивации персонала, оценивать эффективность системы мотивации</p>	<p>Блок В – задания реконструктивного уровня <i>Практические работы</i></p>
		<p>Владеть: - методами оценки</p>	<p>Блок С – задания практико-</p>

Формируемые компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Виды оценочных средств/ шифр раздела в данном документе
		эффективности деятельности по управлению мотивацией персонала туристской организации, материальными и нематериальными методами мотивации и стимулирования персонала, навыками разработки системы мотивации предприятия туризма.	ориентированного и/или исследовательского уровня <i>Ситуационные задачи</i> <i>Кейс-задачи</i>

Раздел 2. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине (оценочные средства). Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Блок А

Блок А - Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «знать»

А.0 Фонд тестовых заданий по дисциплине, разработанный и утвержденный в соответствии с Положением о Фонде тестовых заданий

Фонд тестовых заданий дисциплины «Мотивация трудовой деятельности» /сост. Ю.В. Маркелова - Кумертау: Кумертауский филиал ОГУ, 2024 – 40 с.

Пример теста, предъявляемого обучающемуся, изучившему все темы дисциплины.

Тест состоит из заданий с выбором одного варианта ответа из нескольких предложенных. Время на выполнение теста 40 минут.

Выберите один правильный ответ:

1. Внутреннее психическое побуждение к деятельности, поведению, обусловленное актуализацией тех или иных потребностей личности – это:

- а) интерес;
- б) цель;
- в) мотив.

2. Функция управления – это:

а) отношение между управляющей подсистемой и управляемой подсистемой, требующее от управляющей подсистемы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности управляемых процессов;

б) отношение между управляемыми подсистемами для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов;

в) равноправное взаимодействие между управляющей подсистемой и управляемой подсистемой, требующее от управляющей подсистемы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности процессов.

3. Если величина заработка работника определяется на основе фактически отработанного времени и установленной тарифной ставки (оклада), то это:

а) тарифная система оплаты труда;

б) повременная форма оплаты труда;

в) сдельная форма оплаты труда.

4. Группировка должностей по определенным основаниям (определение значимости должности, классификация) с целью формализации системы оплаты труда в организации – это:

а) рейтингование;

б) ранжирование;

в) грейдинг.

5. Управление – это:

а) целенаправленное воздействие управляющей подсистемы на управляемую подсистему путем планирования, организации, мотивации и контроля ее деятельности;

б) процесс принятия решения о результатах действия управляемой подсистемы;

в) выбор человеком условий своей жизни.

6. Самостоятельный и сознательный процесс выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов – это:

а) стимулирование;

б) мотивация;

в) интерес.

7. Конкретная деятельность работника, определяющаяся как взаимоотношения человека с внешней средой, направленные на достижение цели – это:

а) модель поведения;

б) поступок;

в) стереотип.

8. Профессиональная компетенция – это:

а) способность и готовность эффективно выполнять профессиональную деятельность), состоящие из проявленных в деятельности профессиональных компе-

тенций (знаний, навыков, профессиональных умений, освоенных обобщённых способов профессиональных действий), а также профессионально-значимых свойств личности;

б) профессиональных знания, необходимых для удовлетворительного выполнения стандартных требований и разрешения типовых проблемных ситуаций в профессиональной деятельности в соответствии с предоставленными полномочиями;

в) система знаний, умений и обобщенных способов действий, необходимых для удовлетворительного выполнения стандартных требований и разрешения типовых проблемных ситуаций в профессиональной деятельности в соответствии с предоставленными полномочиями.

9. Предполагаемая степень удовлетворения или неудовлетворения человека в результате получения им конкретного вознаграждения (В. Врум) – это:

а) валентность;

б) ожидания;

в) цель.

10. Стремление избежать наказания или санкций за невыполнение поставленных задач, не достижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций – это:

а) мотивация достижения;

б) мотивация избегания;

в) мотивация результата.

11. Член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе – это:

а) лидер;

б) организатор;

в) старший по возрасту.

12. Зависимость мотивации от прошлого опыта, т.е. любые действия сотрудника должны иметь для него последствия. Положительные увеличивают вероятность аналогичного поведения в будущем, отрицательные уменьшают, нейтральные ведут к медленному его затуханию объясняет:

а) теория справедливости (Д. Адамс);

б) теория подкрепления (Б. Скиннер);

в) теория ожидания (В. Врум).

13. Общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков – это:

а) группа;

б) ассоциация;

в) государство.

14. Технология менеджмента (управления) – это:

- а) совокупность методов и приемов достижения целей организации;
- б) технологическая цепочка методов и приемов управления, позволяющих достигать целей организации путем осуществления основных функций;
- в) совокупность основных функций управления для достижения целей организации.

15. Самоосознание человеком необходимости и целесообразности действовать определенным образом – это:

- а) внешняя мотивация (стимулирование);
- б) внутренний интерес;
- в) внутренняя мотивация (самотивация).

16. Выступать регулятором спроса и предложения на продукцию или услуги конечного потребления, а также на рабочую силу определенного качества на рынке труда призвана:

- а) воспроизводственная функция заработной платы;
- б) регулирующая функция заработной платы;
- в) стимулирующая функция заработной платы.

17. Определение объема затрат труда, который должен соответствовать установленному размеру его оплаты в конкретных организационно-технических условиях – это:

- а) регулирование труда;
- б) формализация труда;
- в) нормирование труда.

18. Критическое мышление (англ. critical thinking) – это:

- а) система способностей, знаний, навыков, суждений которые позволяют человеку понимать, описывать и воздействовать на сложные динамические системы;
- б) система суждений, анализа с критической точки зрения, с формулированием выводов, позволяющая выносить обоснованные оценки, интерпретации применительно к решаемым к ситуациям и проблемам;
- в) система суждений на основе способности одновременно видеть целое и части, процесс и результат, индивидуальное и коллективное и умение использовать интеллектуальные инструменты, подходящие для решения.

19. Побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия, т.е. убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.; – это:

- а) принудительная мотивация;
- б) нормативная мотивация;
- в) мотивация посредством стимулирования.

20. Процесс определения и формулирования цели – это:

- а) планирование;

- б) целеполагание;
- в) целеопределение;

А.1 Вопросы для устного собеседования

Вопросы для устного собеседования приведены в источнике: Маркелова Ю.В. Методические рекомендации по проведению практических занятий по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности»/ Ю.В. Маркелова; Кумертауский филиал ОГУ – Кумертау: Кумертауский филиал ОГУ, 2024. –35с.

Раздел 1 Предмет исследования мотивации трудовой деятельности

1. Сущность и структурные элементы мотивации трудовой деятельности.
2. Основные понятия мотивации трудовой деятельности. Соотношение понятий «мотивация» и «стимулирование».
3. Типы и способы мотивации.
4. Вознаграждение и наказание.

Раздел 2 Теоретические основы и виды мотивов трудовой деятельности

1. Суть и содержание понятия «мотив». Функции мотивов трудовой деятельности.
2. Структура мотива труда. Иерархия мотивов.
3. Уровень мотивации. Соотношение понятий «цель – мотив» и «потребность-мотив».
4. Потенциальные и действующие мотивы.
5. Виды мотивов труда. Мотивы текучести кадров. Взаимосвязь мотива и стимула.

Раздел 3 Содержательные и процессуальные теории мотивации

1. Классификация теорий ожидания Х. Шольца.
2. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, Д. Макклеланда, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, теории «Х» и теория «У» Д. Мак-Грегора, теория «Z» У. Оучи.
3. Процессуальные теории мотивации: В. Врума, С. Адамса, теория-модель Портера – Лоулера, Д. Аткинсона.
4. Современные теории мотивации.

Раздел 4 Методы мотивации персонала организации

1. Суть и содержание понятия «метод мотивации». Методы мотивационного воздействия на персонал организации.
2. Нематериальные и материальные методы мотивации.
3. Методы оценки мотивирующих факторов.
4. Методы изучения мотивации персонала.
5. Конкретные примеры методов мотивации.

Раздел 5 Мотивационный менеджмент в организации

1. Механизм формирования трудовой мотивации. Мотивационное ядро личности. Мотивационная сфера работника.
2. Мотивация достижения. Вознаграждение и наказание.
3. Способы повышения трудовой мотивации.
4. Типы внутренней мотивации по В. Герчикову. Избыточная мотивация (перемотивация). Оптимум мотивации Йеркса – Додсона.
5. Иерархия ценностей персонала. Мотивационный процесс.

Раздел 6 Система мотивации в организации

1. Определение понятия «система мотивации персонала». Структура системы мотивации персонала.
2. Виды нематериальных стимулов. Принципы создания системы мотивации предприятия.
3. Алгоритм разработки системы мотивации персонала.
4. Критерии и признаки эффективности системы мотивации. Показатели эффективности системы мотивации.
5. Компоненты системы нематериального стимулирования

Блок В

Блок В - Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «уметь»

Варианты заданий на выполнение практических работ приведены в источнике:

Маркелова Ю.В. Методические рекомендации по проведению практических занятий по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности»/ Ю.В. Маркелова; Курмертауский филиал ОГУ – Курмертау: Курмертауский филиал ОГУ, 2024. –40с.

Пример типовых заданий:

1 раздел Предмет исследования мотивации трудовой деятельности

1) Изучите понятия «мотиваторы», «мотивация», «мотивы», «убеждение», «установка коммуникативная», «установка социальная», «эмпатия», «этика». Результаты представьте в таблице по образцу (по каждому понятию 2 источника).

п/п	Понятие	Содержание понятия	Автор определения, источник информации
1	мотиваторы	в двухфакторной теории Герцберга это - факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов, проистекают из сущности самой работы.	Словарь терминов антикризисного управления: https://dic.academic.ru/dic.nsf/anticrisis/72318

2) Изучите тему: «Типы и способы мотивации» и представьте ее содержание в виде схемы.

2 раздел Теоретические основы и виды мотивов трудовой деятельности

1) Изучите содержание следующих вопросов:

- Исторический аспект возникновения мотивации.
 - Хотторнский эксперимент Мэйо.
 - Этапы эволюции систем мотивации и стимулирования труда.
- и представьте их содержание в виде схемы.

2) Прочитать отрывки рассказов соискателей о работе и собеседованиях. Определить, какие ведущие мотивы они имеют, и какие стимулы мы можем использовать.

"Я не соискатель - работа у меня есть, и неплохая. Я менеджер PR-отдела в крупном издательском доме. То, чем я занимаюсь, мне очень нравится, зарплата устраивает, начальство ко мне относится хорошо, коллектив - просто замечательный. В общем, менять что-то в своей жизни я пока не планирую. Однако в один прекрасный день на мой мейл внезапно "свалилось" интересное послание. Одна из крупнейших страховых компаний предлагала мне рассмотреть возможность работы у них, в сфере связей с общественностью, и приглашала на собеседование.

Я задумалась. PR-менеджер по работе в Интернете. Не совсем то, чем я занимаюсь. Но попасть на собеседование в такую фирму - уже интересно! И потом чем я рискую?"

В процессе выполнения задания необходимо:

- внимательно прочитав и проанализировав ситуацию;
- вспомнить с помощью лекционного материала суть понятия мотив и стимул;
- письменно в виде таблицы прокомментировать сложившуюся ситуацию и сделать выводы – следует ли работнику поменять работу.

Таблица – Мотив и стимул работника для смены места работы

№ п/п	Мотив	Стимул
1.		
2.		
3.		
4.		
и т. д		

3) раздел Содержательные и процессуальные теории мотивации

1) Охарактеризуйте преимущества и недостатки каждой отдельной теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности, результат представьте в таблице.

2) Содержательные теории мотивации имеют общую идею, рассматривая содержание человеческих потребностей как основной мотивационный механизм. Исходя из этого, заполните таблицу «Соотношение содержательных теорий мотивации»

Таблица «Соотношение содержательных теорий мотивации»

Теория Маслоу	Теория Герцберга	Теория Мак-Клелланда	Теория Альдерфера
потребность самовыражения			
потребность уважения			
потребность причастности			
потребность безопасности			
физиологические потребности			

4 раздел Методы мотивации персонала организации

1) Какие методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности наиболее широко применяются на современных российских предприятиях (организациях)? Проанализируйте не менее 3 предприятий.

2) Мотивация к успеху. Методика Т. Элерса

Опросник личностный

- Предназначен для диагностики выделенной Хекхаузенем мотивационной направленности личности на достижение успеха.

- Тест относится к моношкальным методикам.

- Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом.

Указания

Вам будет предложен 41 вопрос.

Напишите слева от каждого из них «да», если вы с ним согласны, и «нет», если не согласны.

Время на тест – 15 мин.

Тест

1. Я предпочитаю сделать что-либо как можно быстрее, чем откладывать на потом.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнять задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Если я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Я честолюбив.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив и стараюсь найти выход.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает бóльшие результаты, чем работа других.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Подсчет баллов

- Вы получили по одному баллу за ответ «ДА» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

- Вы также получили по одному баллу за ответ «НЕТ» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Интерпретация

Подсчитайте сумму набранных баллов:

- от 1 до 15 баллов – низкая мотивация к успеху;
- от 16 до 21 балла – средний уровень мотивации;
- от 22 до 27 баллов – умеренно высокий уровень мотивации;
- от 28 до 33 баллов – высокий уровень мотивации к успеху;
- свыше 33 баллов – у вас завышенная оценка мотивации к успеху.

Исследования показали, что люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху – достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

Те, кто сильно мотивирован на успех и имеет высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, кто имеет высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху – достижению цели.

5 раздел Мотивационный менеджмент в организации

1) Николаев был принят на работу с месячным испытательным сроком. В приказе по предприятию датой начала работы значилось 15 июня. Однако по указанию руководителя Николаев приступил к работе 12 июня. На основании того, что Николаев не прошел испытания, трудовой договор с ним был расторгнут 14 июля.

1. Правомерны ли действия администрации предприятия?

2. Каков порядок расторжения трудового договора при неудовлетворительном результате испытания?

3. Вправе ли уволиться работник в период испытательного срока?

2) Экономист Никонова была принята на работу по специальности с трехмесячным испытательным сроком. Испытательный срок был продлен приказом администрации и с согласия работника еще на один месяц. Руководитель мотивировал такое решение тем, что не получил за этот срок определенного представления о деловых качествах Никоновой. Через месяц был издан приказ об увольнении Никоновой как не прошедшей испытания. Никонова возражала против увольнения, считая, что в течение испытательного срока претензий к ней не предъявлялось, что она обладает необходимой квалификацией для выполнения данной работы, а согласие на продление испытательного срока дала под нажимом администрации предприятия. Правомерны ли действия администрации в этом случае?

6 раздел Система мотивации в организации

1) Какие методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности наиболее широко применяются на современных российских предприятиях (организациях)? Для анализа необходимо рассмотреть не менее 5 предприятий. Результаты представить в таблице.

2) Заполните таблицу по определению элементов системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации

Элемент системы мотивации и стимулирования	Содержания средств обеспечения	Взаимосвязь с другими элементами	Условия применения	Закрепление в организационных документах

Блок С

Блок С - Оценочные средства для диагностирования сформированности уровня компетенций – «владеть»

Варианты заданий на выполнение практических работ (ситуационных задач, кейс-задач) приведены в источнике:

Маркелова Ю. В. Методические рекомендации по проведению практических занятий по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности»/ Ю.В. Маркелова; Кумертауский филиал ОГУ – Кумертау: Кумертауский филиал ОГУ, 2024. –40 с.

Пример задания

Ситуационные задачи

1. Проанализируйте предложенные ситуации, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами.

Ситуация 1.

1) Выполнение анализа ситуации проведите по схеме мотивационного процесса.

1. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
2. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
3. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
4. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания

2) Разработайте основные правила компенсационного пакета для этой организации.

Ситуация 2.

1) Выполните анализ ситуации. Руководитель заметил, что с ростом численности его отдела резко ухудшились отношения между сотрудниками.

Регулярно возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег, некоторые часто брали больничные листы и т. п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером, Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, он решил повысить ей заработную плату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую компанию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: «Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам».

2) Подумайте, в чем заключалась мотивация этой сотрудницы? Какой фактор был для нее мотивирующим.

2. «Разработка предложений по совершенствованию системы оплаты труда на примере своей организации». «Способы нематериального стимулирования сотрудников для развития бизнеса в условиях ограничения временных, финансовых и трудовых ресурсов». 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 кризиса 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 2021 год», в основе которой лежит задача совершенствования уровня банковских технологий и повышения качества обслуживания клиентов. Программа подразумевает наличие у каждого сотрудника индивидуальных KPI. Поскольку достижение этих показателей базируется на высокой культуре обслуживания, то при установлении новых KPI 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 KPI. При ее создании специалисты учитывали два условия: 1) наличие достоверной информации об актуальных потребностях и ценностях сотрудников; 2) 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 KPI. Ситуация. 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 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 2019 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 2021 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:

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

2) 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.

Требуется принять решение по следующей задаче:

1) нематериальной мотивации более всего подходят для стимулирования достижения личных КРІ персонала в компаниях № 1 и № 2.

Варианты нематериальной мотивации

1. Использовать потребность в принадлежности к «уважаемой когорте» сотрудника и 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, интранете 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.

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

10. 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.

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

II) Опишите, каким образом вы организуете работу.

3. Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт. Шеф предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно

получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Кейс-задачи

1. Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, и объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: - путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; - добавляли в исходную продукцию не те добавки; - плохо перемешивали состав колбас и сосисок; - были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой. Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений.

Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что, вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон. Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината».

В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах

оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения.

Так, работники предприятия оценивались:

- по их вкладу в групповую работу;
- по тому, как они коммуницируют с членами группы;
- по их отношению к групповой работе как таковой;
- по соблюдению трудовой дисциплины;
- по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Много, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы:

1. Каким образом, и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной Теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Блок D

Блок D - Оценочные средства, используемые в рамках промежуточного контроля знаний, проводимого в форме зачета

Вопросы к зачету

1. Основные понятия и определения мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
2. Теоретические концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
3. Место и роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом.
4. Особенности мотивации и стимулирования на различных стадиях жизненного цикла организации
5. Структура, функции и механизм трудовой мотивации.
6. Виды материального, нематериального стимулирования.
7. Содержательные теории мотивации.
8. Теория потребностей А.Маслоу.
9. Двухфакторная теория Герцберга.
10. Теория приобретенных потребностей Д.Мак-Клелланда.
11. Теория трех факторов (ERG) Альдерфера.
12. Процессуальные теории мотивации.
13. Теория подкрепления мотивов.
14. Теория ожидания.
15. Теория справедливости (равенства) С. Адамса.
16. Теория постановки целей Э. Локе.
17. Модификация поведения.
18. Теория партисипативного управления.
19. Перепроектирование заданий и функций работников.
20. Формирование мотивационного ядра персонала организации.
21. Организация оплаты труда.
22. Технология диагностики существующей в организации системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
23. Технология разработки системы материального стимулирования.
24. Технология разработки системы нематериального стимулирования.
25. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
26. Алгоритм разработки системы мотивации персонала.
27. Иерархия ценностей персонала. Мотивационный процесс.
28. Уровень мотивации. Соотношение понятий «цель – мотив» и «потребность – мотив».
29. Потенциальные и действующие мотивы.
30. Виды мотивов труда. Мотивы текучести кадров. Взаимосвязь мотива и стимула.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Бинарная шкала	Зачтено	Не зачтено
-----------------------	----------------	-------------------

Оценивание выполнения тестов

бинарная шкала	Показатели	Критерии
Зачтено	1. Полнота выполнения тестовых заданий; 2. Своевременность выполнения;	Выполнено 55% заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос.
Не зачтено	3. Правильность ответов на вопросы; 4. Самостоятельность тестирования	Выполнено менее 55 % заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях).

Оценивание ответов устного собеседования

бинарная шкала	Показатели	Критерии
Зачтено	1. Полнота изложения теоретического материала; 2. Правильность и/или аргументированность изложения; 3. Самостоятельность ответа; 4. Культура речи	Обучающийся полно излагает изученный материал, обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно, соблюдая нормы литературного языка
Не зачтено		Обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Оценивание выполнения практических заданий

бинарная шкала	Показатели	Критерии
Зачтено	1. Полнота выполнения практического задания; 2. Своевременность выполнения задания; 3. Последовательность и рациональность выполнения задания;	Обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, дает правильный алгоритм решения, допускает незначительные неточности при выполнении заданий, не может ответить на 1-2 дополнительных вопроса
Не зачтено	4. Самостоятельность решения	Обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала, не раскрывает содержание вопросов

Оценивание выполнения кейс-заданий

4-балльная шкала	Показатели	Критерии
Зачтено	<ol style="list-style-type: none"> 1. Научно-теоретический уровень выполнения кейс-задания 2. Полнота решения кейса 3. Степень творчества и самостоятельности в подходе к анализу кейса и его решению. 4. Доказательность и убедительность 5. Полнота и всесторонность выводов 6. Форма изложения материала (свободная; своими словами; грамотность устной или письменной речи) и качество презентации 	кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит (подготовил) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений
Не зачтено		кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе

Оценивание ответа на зачёте

бинарная шкала	Показатели	Критерии
Зачтено	<ol style="list-style-type: none"> 1. Полнота изложения теоретического материала; 2. Полнота и правильность решения практического задания; 3. Правильность и/или аргументированность изложения (последовательность действий); 	Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок.
Не зачтено	<ol style="list-style-type: none"> 4. Самостоятельность ответа; 5. Культура речи; 	Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы

бинарная шкала	Показатели	Критерии
		поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.

Раздел 3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания тестирования

Тестовые задания составлены по материалу всего курса. Предлагаемое количество вопросов при осуществлении контроля обучающегося - 20. Последовательность выборки вопросов из каждого раздела - случайная. Предел длительности всего контроля - 40 минут.

Тестирование проводится с помощью автоматизированной программы «АИССТ».

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания тестирования.

Тестирование проводится среди обучающихся очной формы обучения в период рубежного контроля. Тестирование проводится с помощью автоматизированной программы «АИИСТ» (ссылка на доступ к системе: <https://aist.osu.ru>).

Каждый вариант тестовых заданий включает 20 вопросов.

«зачтено» - выполнено 55 % и более заданий теста;

«не зачтено» - выполнено менее 55% заданий теста

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания устных ответов на практических занятиях

При устном ответе обучающиеся демонстрируют теоретические знания по теме. При подготовке к устному ответу обучающийся изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Развернутый ответ должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение, показывать умение применять определения, правила в конкретных случаях. При оценивании учитываются полнота и правильность ответа; степень осознанности, понимания изученного; языковое оформление ответа.

Выполненные задания оцениваются по бинарной шкале.

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания на практических занятиях

На практическом занятии обучающиеся под руководством преподавателя закрепляется лекционный материал по наиболее важным темам и вопросам дисци-

плины, развиваются навыки критического мышления в данной области знания, умений работы с учебной и научной литературой, нормативными материалами.

Обучающийся должен выполнять упражнения в соответствии с инструкцией, анализировать полученные в ходе занятия результаты. При выполнении задания обучающийся может пользоваться справочной литературой, время на выполнение упражнения 15-20 минут. При проверке задания оцениваются способность обучающегося правильно и логически формулировать ответ, уметь выражать свою точку зрения по данному вопросу, применять полученные в ходе лекций знания.

Выполненные задания оцениваются по бинарной шкале.

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания при выполнении кейс-задания

Кейс-задания - основной элемент метода case-study, который относится к неигровым имитационным активным методам обучения. Кейс содержит схематическое словесное описание ситуации, статистические данные. Кейс дает возможность приблизиться к практике, встать на позицию человека, реально принимающего решения.

Кейсы наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Метод case-study – инструмент, позволяющий применить теоретические знания к решению практических задач. С помощью этого метода обучающиеся имеют возможность проявить и совершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Критериями оценки выполнения задания: научно-теоретический уровень выполнения кейс-задания, полнота решения кейса, степень творчества и самостоятельности в подходе к анализу кейса и его решению, доказательность и убедительность, полнота и всесторонность выводов, форма изложения материала.

Кейс-задание оценивается по бинарной шкале.

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания при зачете

Зачет может быть проведен в устной форме, в форме письменной работы или тестирования. Вопросы на зачет утверждаются на заседании кафедры текущего учебного года и подписываются заведующим кафедрой. Форма проведения зачета, содержание заданий определяется преподавателем, читающим лекции по данной дисциплине.

Перечень примерных вопросов, заданий и критерии оценки доводятся до сведения обучающихся в начале изучения дисциплины. Число вопросов, включаемых в задание, должно быть не менее двух и не более пяти, при этом вопросы могут носить как теоретический, так и прикладной характер. На зачет могут выноситься типовые задачи, проработанные в течение семестра на аудиторных занятиях и в процессе самостоятельной работы. Содержание вопросов и задач, включаемых в задание, должно соответствовать учебной программе дисциплины.

Зачет проводится в соответствии с утвержденным расписанием, определяющим время и место его проведения.

При проведении устного зачета обучающийся получает вопросы к зачету. Преподаватель, проводящий зачет имеет право с целью выяснения глубины знаний задавать обучающимся не более 2-3 дополнительных вопросов в рамках тем. Зачет должен быть методически обеспечен (программа курса и критерии оценок, утвержденные на заседании кафедры). Во время зачета обучающийся имеет право пользоваться словарями, таблицами и другой справочной литературой только при наличии соответствующего разрешения кафедры.

При подготовке к устному зачету обучающийся ведет записи на листе подготовки к ответу, который затем сдает преподавателю, проводящему зачет. Лист подготовки к ответу может быть рассмотрен в случае подачи обучающимся апелляции.

Зачет в форме письменной работы выполняется под наблюдением преподавателя.

Зачет в форме тестирования (зачет в письменном виде) включает вопросы и (или) задачи по всему курсу. Продолжительность тестирования должна быть не менее одного, но не более трех академических часов. Продолжительность зачета в форме компьютерного тестирования должна быть не менее одного, но не более двух академических часов.

Проверка письменных работ и тестов осуществляется преподавателем, на последней странице письменной работы и теста ставится дата проверки и подпись преподавателя.

Результаты письменной работы и теста должны быть объявлены в течение 24 часов после завершения зачета. Листы подготовки к устному зачету, письменные работы и результаты тестирования должны храниться на кафедре до окончания срока апелляции.

Неявка на зачет отмечается в зачетно-экзаменационной ведомости словами «не явился» и заверяется подписью преподавателя.

Если во время сдачи или пересдачи зачета со стороны обучающегося допущены нарушения учебной дисциплины (списывание, использование средств мобильной связи, ПК, аудиоплееров, других технических устройств), нарушения Правил внутреннего распорядка Кумертауского филиала ОГУ, предпринята попытка подлога документов, преподаватель вправе удалить обучающего с зачета с выставлением в ведомости отметки «не зачтено».

Компетенции, знания, умения и навыки обучающихся оцениваются оценками: «зачтено», «не зачтено».