

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Антрацитовский институт геосистем и технологий

Кафедра экономики и транспорта



УТВЕРЖДАЮ

Директор
Антрацитовского института
геосистем и технологий

доц. Крохмалёва Е.Г.
«23» 04 2023 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине

Мотивационный менеджмент

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль Менеджмент организаций

Разработчики:

профессор В.А. Артеменко

старший преподаватель Т.А. Зинченко

ФОС рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики и транспорта

от «14» 04 2023 г., протокол № 9

Заведующий кафедрой
экономики и транспорта

В.А. Артеменко

Антрацит 2023 г.

**Паспорт
фонда оценочных средств по учебной дисциплине
Мотивационный менеджмент**

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины (модуля)

№ п/п	Код контроли- руемой компетен- ции	Формулировка контролируемой компетенции	Контролируемые темы учебной дисциплины	Этапы формиро- вания (семестр изучения)
1	ПК-1	Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; умеет проводить аудит трудовых ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Тема 1. Лояльность персонала.	7
			Тема 2. Диагностика лояльности при отборе персонала.	7
			Тема 3. Диагностика лояльного сотрудника	7
			Тема 4. Индивидуальная работа с сотрудниками по формированию лояльности	7
			Тема 5. Технология развития и поддержания лояльности персонала организации	7
			Тема 6. Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения	8
			Тема 7. Мотивация как функция управления персоналом	8
			Тема 8. Зарубежные и отечественные теории мотивации	8
			Тема 9. Виды и формы организации стимулирования. Стимулирование как социальный обмен	8
			Тема 10. Прямая мотивация: сущность и способы	8
			Тема 11. Принуждение как метод мотивации	8
			Тема 12. Опережающее стимулирование как процесс	8
			Тема 13. Проблемы теории и практики материального неденежного стимулирования	8
			Тема 14. Проблемы теории и практики морального стимулирования	8
			Тема 15. Время как стимул труда. Автостимулирование	8
			Тема 16. Трудовое соревнование как стимулирующая ситуация	8
			Тема 17. Проблемы теории и практики материального денежного стимулирования	8
			Тема 18. Методы изучения мотивационной сферы организации	8

**Показатели и критерии оценивания компетенций,
описание шкал оценивания**

№ п/п	Код контроли руемой компетен ции	Показатель оценивания (знания, умения, навыки)	Контролируем ые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-1	знать: основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; способы проведения аудита трудовых ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры уметь: использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; умеет проводить аудит трудовых ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры владеть навыками: использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; проведения аудита трудовых ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры	Тема 1. Тема 2. Тема 3. Тема 4. Тема 5. Тема 6. Тема 7. Тема 8. Тема 9. Тема 10. Тема 11. Тема 12. Тема 13. Тема 14. Тема 15. Тема 16. Тема 17. Тема 18	опрос теоретического материала, кейс-задача.

**Фонды оценочных средств по дисциплине
«Мотивационный менеджмент»**

Опрос теоретического материала (седьмой семестр)

Тема 1. Лояльность персонала.

1. Какова сущность лояльности и нелояльности персонала.
2. Назовите уровни лояльности и нелояльности персонала.
3. Что такое нулевая лояльность.
4. Как возникает лояльность?
5. В чем отличие лояльности от удовлетворенности.
6. Лояльность и несправедливость, как связаны?
7. Как изучается лояльность персонала?

Тема 2. Диагностика лояльности при отборе персонала.

1. Назовите факторы, влияющие на лояльность персонала.
2. Назовите факторы благонадежности и оценки персонала.
3. Какова методика определения лояльности кандидата при профотборе.
4. Как происходит влияние мотивов и ценностей на лояльность к организации?
5. Назовите личные качества и индивидуальных характеристик, влияющих на лояльность.
6. Назовите критерии «идеального» персонала.

Тема 3. Диагностика лояльного сотрудника.

1. Что такое трехкомпонентная модель лояльности преданности компании по Майеру и Алену?
2. Как классифицируются типы лояльности сотрудников по К. Харскому?
3. Как проводится работа с анкетой «Удовлетворенность сотрудника»?
4. Как проводится работа с опросником «Определение лояльности сотрудника»?
5. Как диагностируется социально-психологического климата коллектива?
6. Назовите и раскройте методы формирования социально-психологического климата.

Тема 4. Индивидуальная работа с сотрудниками по формированию лояльности.

1. О чем говорит теория эмоциональной привязанности М. Эйнсворт в работе организаций?
2. Назовите модели и условия формирования различных типов привязанности и эмоциональных связей в организации.
3. Дайте характеристику «индифферентный» и «надежно привязанный» сотрудник.
4. Назовите типы конфликтных ситуаций и методы их разрешения, которые вы знаете.
5. Какие существуют методы работы с «нелояльным персоналом»?

6. Дайте характеристику и коррекцию поведения «мстительного», «обиженного» сотрудника.
7. Как проходит работа с «нелояльным контингентом».
8. Для чего используется индивидуальное консультирование сотрудников?

Тема 5. Технология развития и поддержания лояльности персонала организации.

1. Помогает ли понимание задач компании сотрудникам в поддержании уровня лояльности?
2. Происходит ли влияние организационной культуры на формирование лояльности сотрудников?
3. Какие нематериальные методы стимулирования и поддержания лояльности используют зачастую компании?
4. Дает ли интеграция интересов компании и интересов сотрудников результаты?
5. Перечислите составляющие работы с лояльностью, которые чаще всего используются организациями.
6. Скажите социальный пакет, корпоративные мероприятия и обучение развивает и поддерживает лояльность персонала к организации?

Опрос теоретического материала (восьмой семестр)

Тема 6. Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения.

1. Дайте содержание понятия «мотив».
2. Роль и сущность мотивации в повышении эффективности управления?
3. Как классифицируются мотивы?
4. Назовите различия внутренней от внешней мотивации.
5. Какая связь мотивов с потребностями и ценностями?
6. Что такое полимотивационность человеческого поведения?
7. Как классифицируются мотивы трудовой деятельности?

Тема 7. Мотивация как функция управления персоналом.

1. Какое содержание мотивационного процесса?
2. Каково место мотивации среди функций управления?
3. Что такое оперативная мотивация?
4. Что такое долговременная мотивация?
5. Существуют ли долговременные последствия оперативной мотивации?
6. Назовите управленческие, психологические и социальные результаты мотивационного воздействия, которые вы знаете.
7. Какие возможности оперативной мотивации?
8. Из чего состоит механизм стимулирования и прямой мотивации?

Тема 8. Зарубежные и отечественные теории мотивации.

1. Назовите различия первоначальных, содержательных и процессуальных теорий мотивации.
2. Каково содержание теории «Икс» и «Игрек» Дугласа МакГрегора? Чьи

взгляды на мотивацию работников они раскрывают?

3. Каковы особенности мотивации подчиненных с точки зрения теории Оучи «Z»?

4. Содержательные мотивационные теории, какие стороны мотивации подчиненных они раскрывают?

5. Опишите основные идеи теории иерархии потребностей А. Маслоу.

6. Какие особенности процессуальных мотивационных теорий?

Тема 9. Виды и формы организации стимулирования. Стимулирование как социальный обмен.

1. Что такое социальный обмен?

2. В чем различия прямого от опосредованного социального обмена?

3. Перечислите и дайте характеристику принципам прямообменных отношений.

Свободный и вынужденный обмен.

5. Какая роль гарантированности как принципа обменных социальных отношений.

Тема 10. Прямая мотивация: сущность и способы.

1. Что такое психологические механизмы прямой мотивации?

2. Какие существуют особенности восприятия речевой информации?

3. Назовите ошибки аргументации при прямой мотивации.

4. Каков механизм и условия внушающего воздействия?

5. Опишите технику внушающего воздействия.

6. Что такое прямая эмоциональная мотивация? Каковы способы и приемы ее реализации?

7. Что такое психологическое заражение и каковы условия его осуществления?

8. Организационная культура является фактором прямой мотивации?

Тема 11. Принуждение как метод мотивации.

1. Какова сущность и проявления принуждения в общественной и частной жизни, в сфере трудовой деятельности?

2. Назовите долговременные последствия принуждения.

3. В чем заключается проблема соотношения позитивной и негативной мотивации?

4. Приведите примеры принуждения в истории трудовой деятельности человечества. Каковы результаты?

5. Каковы правила и сферы применения принуждения?

Тема 12. Опережающее стимулирование как процесс.

1. Что такое опережающее стимулирование как процесс?

2. Из каких составляющих состоит операция процесса стимулирования?

3. Что входит в нормативную базу стимулирования?

4. Какова роль отдельных элементов нормативной базы стимулирования?

5. Назовите виды и способы изображения функций стимулирования.

6. Какова роль информированности работников о нормативной базе и

основных моментах процедуры стимулирования?

Тема 13. Проблемы теории и практики материального неденежного стимулирования.

1. Какой потенциал материальных неденежных стимулов?
2. Какие организационные формы материального неденежного стимулирования вы знаете?
3. Как происходит стимулирование по принципу «меню»?
4. Как влияет наличие социального пакета предприятия на стимулирование работника?
5. Каков опыт использования материальных неденежных благ на отечественных и зарубежных предприятиях?

Тема 14. Проблемы теории и практики морального стимулирования.

1. Перечислите проблемы теории и практики морального стимулирования.
2. Какие уровни стимулирующих инстанций вы знаете?
3. В чем заключается проблема девальвации морального стимулирования?
4. Как происходит обесценение моральных поощрений?
5. Опишите современное состояние и перспективы морального стимулирования труда.

Тема 15. Время как стимул труда. Автостимулирование.

1. Что такое автостимулирование?
2. Как вы понимаете «время как универсальная потребность человека»?
3. Назовите современные тенденции в изменении места времени в структуре потребностей.
4. Какова мировая практика использования времени как стимула?
5. Как вы считаете, каковы перспективы и развитие организационных форм стимулирования труда временем?
6. Что подразумевается под виртуальным рабочим местом?

Тема 16. Трудовое соревнование как стимулирующая ситуация.

1. Что такое трудовое соревнование?
2. Каков отечественный и зарубежный опыт использования соревнования в качестве средства мотивации трудовой деятельности?
3. В чем заключается эффективность трудового соревнования?
4. Как организуется соперничество между коллективами?
5. Что понимается под индивидуальным соперничеством?

Тема 17. Проблемы теории и практики материального денежного стимулирования.

1. Назовите новые формы материально денежного стимулирования.
2. Какие существуют современные подходы к построению тарифных систем предприятий?
3. Опишите зарубежный опыт денежного стимулирования труда.
4. Объясните, почему материальные стимулы нельзя рассматривать как единственно эффективные.

5. Назовите основные виды стимулов отсроченных материальных стимулов и раскройте механизм их воздействия.

Тема 18. Методы изучения мотивационной сферы организации.

1. Назовите методы изучения отдельных мотивационных характеристик персонала, которые вы знаете.

2. Какие методы оценки персонала используются чаще и являются более эффективными?

3. Как происходит изучение уровня мотивации персонала по методике Р. Хэкмана?

4. Чем выше у человека самооценка, тем более он активен и нацелен на достижения, верно?

5. Позволяет ли методика В. Смекала и М. Кучера выявить к чему человек действительно стремится, что для него является самым важным, ценным?

6. Какие возможности изучения состава мотиваторов и демотиваторов в организации?

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству собеседование (устный/письменный опрос)

Шкала оценивания	Критерий оценивания
отлично (5)	Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, с использованием научных терминов; ответ самостоятельный. Обучающийся уверенно отвечает на дополнительные вопросы.
хорошо (4)	Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 несущественные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием научных терминов. Обучающийся испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы.
удовлетворительно (3)	Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. Научная терминология используется недостаточно. Обучающийся испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы.
неудовлетворительно (2)	Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены неправильно, обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; Научная терминология используется недостаточно. Обучающийся испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы.

Кейс-задача (седьмой семестр)

Задача 1. Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них:

- пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу;
- два менеджера по продажам;
- сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом.

В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

Вопросы и задания:

1. Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают?
2. Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников?
3. Предложите компании решение проблемы.

Задача 2. Пятигорская компания «Босфор» работает уже девять лет на рынке окон и дверей произведенных из ПВХ. Компания входит в четверку лидеров этого рынка в Ставропольском крае. Три года назад в регионе стала активно развиваться курортная база, строятся многочисленные коттеджные поселки. В результате этого продажи компании растут на 30% ежегодно. Естественно, что конкуренция на данном рынке существенно возросла, появились новые конкуренты.

Компания «Босфор» работает с немецкими профилями КВЕ. Комплектующие закупаются в Германии, а собираются на заводе в Пятигорске. Готовые двери и окна продаются через дилеров и собственные розничные подразделения. К отделам продаж и монтажных работ – претензий нет, единственной проблемой для компании остаются замерщики.

Проблема: Замерщики компании, производящие замер, калькуляции и т.д. были замечены в передаче части заказов конкурентам компании. Проведя

внутреннюю диагностику, в «Босфоре» пришли к выводу: виновата плохая система мотивации сотрудников. Ещё год назад отказ клиентов после общения с замерщиком не превышал 3-4% в год, а за последние полгода превышает 10%. Замерщики, помимо прямых обязанностей, должны рассказать заказчикам о преимуществах компании, о различных вариантах подходящих в конкретной ситуации. За это они не получают дополнительных премий. Если клиент соглашается, то он заключает договор с менеджером по продажам, который составляет контракт и получает за это свой процент. Замерщики получают фиксированный оклад 15-25 тыс. руб. в месяц при средней нагрузке не менее 150 заказов в месяц. Марина Черноусова говорит: «Это неплохие деньги для нашего региона, кроме того, если сотрудник сильно загружен и выполнял сложные проекты, ему выплачивается премия в 3,5-5 тыс. руб. в месяц».

Кейс-задача (восьмой семестр)

Задача 1. Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы нематериальной мотивации.

Задание:

1. Предложите принципы формирования нематериальной системы мотивации для сотрудников компании.
2. Предложить структуру пакета нематериальной мотивации.
3. Какие шаги Вы будете предпринимать?
4. Какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?
5. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Задача 2. Менеджер по продажам одной фирмы И. Иванов имеет намерение приобрести автомобиль, которые, по его мнению, придаст ему определенный вес в коллективе, повысит качество его жизни за счет ранее отсутствовавших удобств. Оценив свои возможности, он определил три пути достижения своей цели:

1. взять автомобиль в лизинг;
2. увеличить объем продаж в своей фирме, получить больший объем прибыли и приобрести автомобиль;
3. участвовать в розыгрышах лотереи и выиграть автомобиль.

Задание:

1. Используя процессуальную концепцию мотивации В.Врума, определите

наиболее обоснованное с мотивационной точки зрения поведение менеджера, реализующего свою потребность.

2. Какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован?

Задача 3. Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере 40% от оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранении товарных запасов на одном уровне, и, что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премии, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Задание:

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?

2. Какую систему вознаграждения Вы предложили бы для «Ники»?

3. Как бы Вы посоветовали Денису внедрять эту систему? Практическое задание.

Разработайте положения, регулирующие механизм оплаты труда в организации.

Задача 4. 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».

Вопросы:

1. Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела?

2. Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Задача 5. Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию».

В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников.

Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников? 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».

Вопросы:

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

Задача 6. Сотрудница одной из компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась, выполняла большой объем работы, "крутилась", забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями о том, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто меня ругал, и никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать, как все, кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня... Мне что, больше других надо?»

Вопросы:

1. Какую основную ошибку допустил руководитель, учитывая положения концепции ожиданий?
2. Что бы вы посоветовали сделать этому руководителю, чтобы способствовать повышению мотивации своей сотрудницы?

Задача 7. Старательная и активная молодая женщина в течение многих лет добивалась повышения своего должностного статуса. Однако, когда ее назначили начальником крупного отдела, она недолго была удовлетворена своим результатом. Да, ее ожидания оправдались, но они вошли в противоречие с семейными ценностями. Теперь ее рабочий день стал ненормированным: чтобы выполнить свои должностные обязанности, ей часто приходилось выходить на работу раньше, а

уходить позже. Возникли конфликты с мужем и детьми. Поскольку теперь результаты ее успешной работы не согласовывались с жизненными ценностями, ей пришлось специально решать эту проблему.

Вопросы:

1. Что бы вы могли посоветовать этой сотруднице?
2. Как совместить успехи на работе и семейные ценности?

Задача 8. После посещения немецкой фабрики руководство компании приняло решение выдавать своим рабочим заработную плату в конвертах, как это делают в Германии. Через некоторое время в цеху вспыхнул настоящий бунт. Рабочие открывали конверты и сравнивали свою заработную плату. Поскольку некоторым молодым рабочим, только что пришедшим в компанию, выдавали заработную плату неоправданно выше, чем остальным, сотрудники, которые работали в компании давно, посчитали, что нарушен принцип справедливости, и стали угрожать увольнением.

Вопросы:

1. Как вы считаете, правильное ли решение приняло руководство по выдаче рабочим заработной платы в конвертах?
2. Каким образом необходимо было объяснить рабочим введение новой формы оплаты их труда?
3. Почему возник бунт и что бы вы могли предпринять в такой ситуации, если бы были руководителем этой компании?

Задача 9. Компания возникла на основе семейного бизнеса. Руководителем компании стал средний брат, но все ключевые позиции в компании занимали его родственники: родители, старшая сестра, младший брат, муж старшей сестры, жена младшего брата и т. п. Родственники обладали приоритетными правами в принятии решений, получали большую заработную плату и бонусы. Все сотрудники знали, что войти в эту закрытую группу собственников практически невозможно. В компании также было известно, что усилия и активность мало отражаются на вознаграждении и поощрениях. В результате здесь наблюдалась высокая текучесть персонала, а конкуренты между собой называли эту организацию «кузницей кадров».

Вопросы:

1. Какие положения концепции справедливости не учитываются в данной компании?
2. Какие рекомендации можно предложить руководителю, чтобы устранить имеющиеся ошибки в системе мотивации персонала?

Задача 10. В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ

(светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена.

Вопрос:

Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработком платы, если повысить ее компания пока не может?

Задача 11. Полгода назад сотрудник получил новую должность, которой добивался в течение длительного времени, и повышение заработной платы. Но мотивация к получению высоких результатов была недолгой. Возникли нежелание идти утром на работу, апатия, попытки «дотянуть» до выходных или праздничных дней.

Вопросы:

1. Что произошло?
2. Почему деньги перестали быть для сотрудника достаточным стимулом?
3. О каких еще неудовлетворенных потребностях можно говорить в отношении этого сотрудника?

Задача 12. Руководитель отдела спешит на встречу к клиенту и нервно отдает поручение своему сотруднику: «Я очень спешу! Видите - у входа стоит машина? Уже через 40 минут я должен быть на переговорах! А вы знаете, какие везде пробки?! Быстро запомните, что нужно сделать! Пойдете на четвертый этаж, в комнату 411, там сидит симпатичная девушка Юля. Возьмете у нее текст моего отчета, в нем семнадцать страниц, проверьте все цифры, опечатки и неточности, если они там есть. Все исправьте! Подготовьте мне отчет, я выступаю на расширенном Совете! Очень ответственное выступление! Будут акционеры! Все! Времени больше нет! Выполняйте! Это срочное задание!».

Вопросы:

1. Какие ошибки сделал руководитель, формулируя задание своему подчиненному?
2. Что бы вы могли ему посоветовать, учитывая положения концепции Э. Локка?

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству кейс-задача

Шкала оценивания	Критерий оценивания
отлично (5)	Кейс-задача выполнена полностью. Сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений. Изложение материала логично, грамотно, без ошибок. Свободное владение профессиональной терминологией. Студент организует связь теории с практикой, умеет высказывать и обосновать свои суждения, дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы.
хорошо (4)	Кейс-задача выполнена полностью, но студент не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений. В целом студент грамотно излагает материал. Ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. На дополнительные вопросы студент отвечает с некоторым затруднением.
удовлетвори- тельно (3)	Кейс-задача выполнена не полностью. Студент расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. Не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения. Обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала. На дополнительные вопросы студент отвечает с затруднением.
неудовлетвори- тельно (2)	Кейс-задача не выполнена, или выполнена 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. Отсутствуют необходимые теоретические знания. Допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс. В ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Вопросы к зачёту (седьмой семестр)

1. Лояльность персонала.
2. Сущности лояльности и нелояльности персонала.
3. Уровни лояльности и нелояльности персонала.
4. Нулевая лояльность.
5. Возникновение лояльности.
6. Лояльность и удовлетворенность.
7. Лояльность и несправедливость.
8. Лояльность и вовлеченность персонала организации.
9. Диагностика лояльности при отборе персонала.
10. Факторы, влияющие на лояльность персонала.
11. Факторы благонадежности и оценки персонала.
12. Методика определения лояльности кандидата при профотборе.
13. Влияние мотивов и ценностей на лояльность к организации.
14. Личные качества и индивидуальные характеристики, влияющие на лояльность.
15. Критерии «идеального» персонала.
16. Диагностика лояльного сотрудника.
17. Трехкомпонентная модель лояльности преданности компании по Майеру и Алену.
18. Классификация типов лояльности сотрудников по К. Харскому.
19. Формирование лояльности молодых специалистов.
20. Формирование модели управления лояльностью персонала современной организации.
21. Диагностика и методы формирования социально-психологического климата.
22. Индивидуальная работа с сотрудниками по формированию лояльности.
23. Теория эмоциональной привязанности М. Эйнсворта в работе организаций.
24. Модели и условия формирования различных типов привязанности и эмоциональных связей в организации.
25. «Индифферентный» и «надежно привязанный» сотрудник.
26. Типы конфликтных ситуаций и методы их разрешения.
27. Методы работы с «нелояльным персоналом»: мошенничество, саботаж, хищение, аферы в организации.
28. Характеристики и коррекция поведения «властолюбивого» сотрудника.
29. Характеристики и коррекция поведения «мстительного» сотрудника.
30. Характеристики и коррекция поведения «обиженного» сотрудника.
31. Характеристики и коррекция поведения «недовольного» сотрудника.
32. Характеристики и коррекция поведения «человека с тяжелым характером» сотрудника.
33. Характеристики и коррекция поведения «тихого саботажника» сотрудника.
34. Роль кадровой службы в формировании лояльности персонала.
35. Индивидуальное консультирование сотрудников – как способ

формирования лояльности.

35. Техники и методы работы формирования лояльности.

36. Технология развития и поддержания лояльности персонала организации.

37. Понимание задач компании и подразделений сотрудниками.

38. Влияние организационной культуры на формирование лояльности сотрудников.

40. Использование нематериальных методов стимулирования и поддержания лояльности.

41. Интеграция интересов компании и интересов сотрудников.

42. Некоторые составляющие работы с лояльностью: социальный пакет, создание внутрифирменной газеты, корпоративные мероприятия, обучение, профессиональный рост и т. д.

43. Разработка и составление планов по изучению и повышению лояльности.

44. Лояльность персонала и конкурентоспособность организации.

45. Характеристики и показатели лояльности персонала.

46. Компоненты лояльности.

47. Лояльность персонала важный критерий кадровой стабильности организации.

48. Методика определения лояльности кандидата при профотборе.

49. Влияние мотивов и ценностей на лояльность к организации.

50. Типы лояльности и их связь с результатами деятельности.

51. Наличие личных качеств и индивидуальных характеристик, влияющих на лояльность.

52. Формирование лояльности персонала как источник бизнес-эффективности.

53. Приверженность и лояльность персонала организации важный фактор развития мотивации работника.

54. Роль степени лояльности сотрудников в работе организации.

55. Диагностика и методы формирования лояльности персонала.

56. Формирование лояльности персонала: российская и западная практика.

57. Управление лояльностью персонала в организации.

58. Техники и методы работы по формированию лояльности персонала.

59. Карьера как фактор повышения лояльности персонала.

60. Понимание задач компании и подразделений сотрудниками.

61. Модели и условия формирования различных типов привязанности и эмоциональных связей в организации.

62. Качества руководителя по формированию лояльности персонала.

63. Экономические аспекты лояльности персонала

64. Проблемы повышения лояльности персонала организации

65. Типы лояльности персонала и факторы ее формирования

66. Карьера как фактор повышения лояльности персонала организации

67. Влияние стилей руководства на формирование лояльности персонала

68. Лояльность персонала как фактор стабилизации организации.

69. Оценка и факторы, определяющие лояльность персонала.

70. Основные факторы, влияющие на удовлетворенность трудом работников предприятий

71. Типы конфликтных ситуаций и методы их разрешения.

72. Методы работы с нелояльным персоналом.

73. Средства, повышающие лояльность персонала.
74. Профилактика нелояльного поведения персонала
75. Процесс становления лояльности
76. Влияние организационной культуры на формирование лояльности сотрудников.
77. Технология развития и поддержания лояльности персонала организации
78. Разработка и составление планов по изучению и повышению лояльности.
79. Оценка эффективности мероприятий по управлению лояльностью.
80. Экономическая эффективность мероприятий по формированию и поддержанию лояльности персонала.

Задачи к зачету (седьмой семестр)

Задача 1. Пятигорская компания «Босфор» работает уже девять лет на рынке окон и дверей произведенных из ПВХ. Компания входит в четверку лидеров этого рынка в Ставропольском крае. Три года назад в регионе стала активно развиваться курортная база, строятся многочисленные коттеджные поселки. В результате этого продажи компании растут на 30% ежегодно. Естественно, что конкуренция на данном рынке существенно возросла, появились новые конкуренты.

Компания «Босфор» работает с немецкими профилями КВЕ. Комплектующие закупаются в Германии, а собираются на заводе в Пятигорске. Готовые двери и окна продаются через дилеров и собственные розничные подразделения. К отделам продаж и монтажных работ – претензий нет, единственной проблемой для компании остаются замерщики.

Проблема: Замерщики компании, производящие замер, калькуляции и т.д. были замечены в передаче части заказов конкурентам компании. Проведя внутреннюю диагностику, в «Босфоре» пришли к выводу: виновата плохая система мотивации сотрудников. Ещё год назад отказ клиентов после общения с замерщиком не превышал 3-4% в год, а за последние полгода превышает 10%. Замерщики, помимо прямых обязанностей, должны рассказать заказчикам о преимуществах компании, о различных вариантах подходящих в конкретной ситуации. За это они не получают дополнительных премий. Если клиент соглашается, то он заключает договор с менеджером по продажам, который составляет контракт и получает за это свой процент. Замерщики получают фиксированный оклад 15-25 тыс. руб. в месяц при средней нагрузке не менее 150 заказов в месяц. Марина Черноусова говорит: «Это неплохие деньги для нашего региона, кроме того, если сотрудник сильно загружен и выполнял сложные проекты, ему выплачивается премия в 3,5-5 тыс. руб. в месяц».

Задача 2. Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них:

- пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу;
- два менеджера по продажам;
- сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом.

В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда

динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

Вопросы и задания:

1. Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают?
2. Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников?
3. Предложите компании решение проблемы.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству промежуточный контроль (зачёт)

Характеристика знания предмета и ответов	Зачеты
Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.	зачтено
Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.	
Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.	
Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.	не зачтено

Вопросы к экзамену (восьмой семестр)

1. Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения.
2. Содержание понятия «мотив».
3. Классификация мотивов.
4. Истинные, ошибочные, ложные и защитные мотивы.
5. Мотивировки и словарь мотивов.
6. Связь мотивов с потребностями и ценностями.
7. Борьба мотивов.
8. Короткая и длинная мотивация, устойчивая и неустойчивая мотивация.
9. Понятие о полимотивационности человеческого поведения.
10. Немотивированное поведение.
11. Мотивы трудовой деятельности, классификация.
12. Мотивация как функция управления персоналом.
13. Мотивация как процесс формирования менеджером для достижения поставленной в управлении цели.
14. Место мотивации среди функций управления, их взаимосвязь.
15. Мотивация оперативная.
16. Мотивация долговременная.
17. Долговременные последствия оперативной мотивации.
18. Управленческие результаты мотивационного воздействия.
19. Психологические результаты мотивационного воздействия.
20. Социальные результаты мотивационного воздействия.
21. Возможности оперативной мотивации.
22. Механизмы стимулирования.
23. Механизмы принуждения.
24. Механизмы прямой мотивации.
25. Зарубежные и отечественные теории мотивации.
26. Содержательные теории мотивации.
27. Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу.
28. Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда.
29. Теория «Икс» и «Игрек» Дугласа МакГрегора.
30. Процессуальные концепции мотивации.
31. Теория ожиданий Виктора Врума.
32. Модель Портера-Лоулера.
33. Теории справедливости.
34. Целевой подход в управлении.
35. Партисипативное управление.
36. Аргументируйте примерами выводы МакГрегора в соответствии с теорией «Х» и «У».
37. Что для руководителя дает теория К. Арджириса.
38. 7 стадий развития индивидуума.
39. Сравните модель I и модель II Шона и Арджириса.
40. Сравните теорию Оучи «Z» и «Принципы «I», применяемые в ИБМ.
41. Виды и формы организации стимулирования.
42. Стимулирование как социальный обмен.
43. Понятие о социальном обмене.

44. Прямой социальный обмен.
45. Опосредованный социальный обмен.
46. Принципы прямообменных отношений.
47. Свободный и вынужденный обмен.
48. Роль гарантированности как принципа обменных социальных отношений.
49. Прямая мотивация: сущность и способы.
50. Психологические механизмы прямой мотивации.
51. Особенности восприятия речевой информации.
52. Управление и логика.
53. Ошибки аргументации.
54. Механизм и условия внушающего воздействия.
55. Техника внушающего воздействия.
56. Роль авторитета.
57. Прямая эмоциональная мотивация.
58. Способы и приемы реализации прямой эмоциональной мотивации.
59. Психологическое заражение, условия его осуществления, выразительные средства.
60. Харизматический лидер.
61. Психологический механизм подражания.
62. Демонстрирование примера механизм подражания.
63. Понятие эмоционального интеллекта.
64. Мотивационная составляющая идеологии организации.
65. Миссия, декларация ценностей, этический кодекс.
66. Видение фирмы и стратегия развития, как факторы прямой мотивации.
67. Организационная культура как факторы прямой мотивации.
68. Принуждение как метод мотивации.
69. Сущность и проявления принуждения в общественной и частной жизни, в сфере трудовой деятельности.
70. Долговременные последствия принуждения.
71. Проблема соотношения позитивной и негативной мотивации.
72. Принуждение в истории трудовой деятельности человечества.
73. Правила и сферы применения принуждения.
74. Опережающее стимулирование как процесс.
75. Операции процесса стимулирования.
76. Разработка нормативной базы стимулирования.
77. Измерение результатов труда после стимулирования.
78. Оценка деятельности, расчет и вручение стимулов,
79. Информирование работников о нормативной базе стимулирования.
80. Нормативная база стимулирования.
81. Роль отдельных элементов нормативной базы стимулирования.
82. Единица измерения результатов труда
83. Эталон труда.
84. Эталон оценки
85. Функции стимулирования.
86. Виды и способы изображения функций стимулирования.
87. Роль информированности работников о нормативной базе и основных моментах процедуры стимулирования.

88. Проблемы теории и практики материального неденежного стимулирования.
89. Потенциал материальных неденежных стимулов.
90. Организационные формы материального неденежного стимулирования.
91. Стимулирование по принципу «меню».
92. Социальный пакет предприятия.
93. Опыт использования материальных неденежных благ на отечественных и зарубежных предприятиях.
94. Проблемы теории и практики морального стимулирования.
95. Уровни стимулирующих инстанций.
96. Проблема девальвации, обесценения моральных поощрений, пути предупреждения.
97. Современное состояние и перспективы морального стимулирования труда в ЛНР.
98. Время как стимул труда.
99. Автостимулирование.
100. Время как универсальная потребность человека.
101. Современные тенденции в изменении места времени в структуре потребностей.
102. Практика использования времени как стимула.
103. Перспективы и развитие организационных форм стимулирования труда временем.
104. Виртуальные рабочие места.
105. Опыт применения таких форм в ЛНР и за рубежом.
106. Трудовое соревнование как стимулирующая ситуация.
107. Отечественный и зарубежный опыт использования соревнования в качестве средства мотивации трудовой деятельности (конкретная ситуация «Врачи и пациенты», система «Пульсар», родовые сертификаты и др.).
108. Проблемы теории и практики материального денежного стимулирования.
109. Новые формы материально денежного стимулирования.
110. Современные подходы к построению тарифных систем предприятий.
111. Виды и сфера применения бестарифных систем оплаты труда.
112. Зарубежный опыт денежного стимулирования труда.
113. Грейдирование.
114. Системы Скэнлона и Раккера.
115. Система Импрошейр.
116. Участие персонала в собственности.
117. Методы изучения мотивационной сферы организации.
118. Методы изучения отдельных мотивационных характеристик персонала.
119. Уровень субъективного контроля.
120. Направленности личности В. Смекала и М. Кучеры.
121. Ориентация на успех или избежания неудач Т. Элерса и А.А. Реана.
122. Потребности в достижении Ю.М. Орлова.
123. Изучение уровня мотивации персонала работой.
124. Методика Р. Хэкмана и Г. Олдхэма в интерпретации И.П. Пономарева.
125. Возможности изучения состава мотиваторов и демотиваторов в организации.

Задачи к экзамену (восьмой семестр)

Задача 1. Сотрудница одной из компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась, выполняла большой объем работы, "крутилась", забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями о том, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто меня ругал, и никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать, как все, кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня... Мне что, больше других надо?»

Вопросы:

1. Какую основную ошибку допустил руководитель, учитывая положения концепции ожиданий?
2. Что бы вы посоветовали сделать этому руководителю, чтобы способствовать повышению мотивации своей сотрудницы?

Задача 2. Старательная и активная молодая женщина в течение многих лет добивалась повышения своего должностного статуса. Однако, когда ее назначили начальником крупного отдела, она недолго была удовлетворена своим результатом. Да, ее ожидания оправдались, но они вошли в противоречие с семейными ценностями. Теперь ее рабочий день стал ненормированным: чтобы выполнить свои должностные обязанности, ей часто приходилось выходить на работу раньше, а уходить позже. Возникли конфликты с мужем и детьми. Поскольку теперь результаты ее успешной работы не согласовывались с жизненными ценностями, ей пришлось специально решать эту проблему.

Вопросы:

1. Что бы вы могли посоветовать этой сотруднице?
2. Как совместить успехи на работе и семейные ценности?

Задача 3. Компания возникла на основе семейного бизнеса. Руководителем компании стал средний брат, но все ключевые позиции в компании занимали его родственники: родители, старшая сестра, младший брат, муж старшей сестры, жена младшего брата и т. п. Родственники обладали приоритетными правами в принятии решений, получали большую заработную плату и бонусы. Все сотрудники знали, что войти в эту закрытую группу собственников практически невозможно. В компании также было известно, что усилия и активность мало отражаются на вознаграждении и поощрениях. В результате здесь наблюдалась высокая текучесть персонала, а конкуренты между собой называли эту организацию «кузницей кадров».

Вопросы:

1. Какие положения концепции справедливости не учитываются в данной компании?
2. Какие рекомендации можно предложить руководителю, чтобы устранить имеющиеся ошибки в системе мотивации персонала?

Задача 4. Руководитель отдела спешит на встречу к клиенту и нервно отдает

поручение своему сотруднику: «Я очень спешу! Видите - у входа стоит машина? Уже через 40 минут я должен быть на переговорах! А вы знаете, какие везде пробки?! Быстро запоминайте, что нужно сделать! Пойдете на четвертый этаж, в комнату 411, там сидит симпатичная девушка Юля. Возьмете у нее текст моего отчета, в нем семнадцать страниц, проверьте все цифры, опечатки и неточности, если они там есть. Все исправьте! Подготовьте мне отчет, я выступаю на расширенном Совете! Очень ответственное выступление! Будут акционеры! Все! Времени больше нет! Выполняйте! Это срочное задание!».

Вопросы:

1. Какие ошибки сделал руководитель, формулируя задание своему подчиненному?

2. Что бы вы могли ему посоветовать, учитывая положения концепции Э. Локка?

Задача 5. Полгода назад сотрудник получил новую должность, которой добивался в течение длительного времени, и повышение заработной платы. Но мотивация к получению высоких результатов была недолгой. Возникли нежелание идти утром на работу, апатия, попытки «дотянуть» до выходных или праздничных дней.

Вопросы:

1. Что произошло?

2. Почему деньги перестали быть для сотрудника достаточным стимулом?

3. О каких еще неудовлетворенных потребностях можно говорить в отношении этого сотрудника?

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству промежуточный контроль (экзамен)

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

Экспертное заключение

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Мотивационный менеджмент» соответствует требованиям ФГОС ВО.

Предлагаемые формы и средства текущего и промежуточного контроля адекватны целям и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины представлены в полном объеме.

Виды оценочных средств, включенные в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ФОС.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки бакалавров по указанному направлению подготовки.

Председатель учебно-методической
комиссии Антрацитовского института
геосистем и технологий



И.В. Савченко

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)