Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавлиярович
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 09.06.2025 10:52:47
Уникальный программный ключ:
6caf317d71a2c7d2f749ed[illegible]

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра менеджмента и социальной психологии

Фонд оценочных средств

по дисциплине «Психология стимулирования персонала»

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Форма обучения
очно-заочная

Уфа 2021

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 37.03.01 Психология по дисциплине «Психология стимулирования персонала».

Составитель: О.К. Балагутдинова

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры менеджмента и социальной психологии

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине Психология стимулирования персонала

Раздел 1 -Паспорт
фонда оценочных средств
по дисциплине «Психология стимулирования персонала»

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (180 академических часов).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Семестр 13	всего
Общая трудоёмкость	**180**	**180**
Контактная работа:	**76**	**76**
Лекции (Л)	36	36
Практические занятия (ПЗ)	40	40
Самостоятельная работа: *- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);* *- темы для самостоятельного изучения (2-6)* *- подготовка к практическим занятиям;* *- подготовка к рубежному контролю.*	**68** 17 17 17 17	**68** 17 17 17 17
Вид итогового контроля (экзамен)	**36**	**36**

2 Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Формируемые компетенции	*Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций*	*Типы контроля*
Способен применять методы индивидуальной мотивации сотрудников к производительномуи качественному выполнению должностных обязанностей и реализовывать психологические технологии ориентированные на личностный рост сотрудников организации	**<u>Знать:</u>** Низкий уровень освоения: знать основные понятия психологии стимулирования персонала, основные научные подходы при изучении профессиональной деятельности персонала. Средний уровень освоения: знать об основных концепциях трудовой мотивации, их прикладных возможностях и ограничениях, о характеристиках актуальных проблем при формировании систем мотивации персонала. Высокий уровень освоения: знать фундаментальные и прикладные задачи дисциплины, вклад психологических наук в развитие теоретических и практических принципов формирования системы трудовой мотивации персонала.	- Тестирование по лекционному материалу. - Беседа по заданной теме. - Письменные проверочные работы.
	<u>Уметь:</u> Низкий уровень освоения: уметь применять базовые для решения практических задач психологии стимулирования персонала. Средний уровень освоения: уметь выбирать и применять адекватные диагностические средства для формирования и оценки эффективности внедрения системы трудовой мотивации персонала в организации. Высокий уровень освоения: уметь проводить исследования, выделять ведущие мотивационные конструкты, опосредующие организационное поведение сотрудника, анализировать ключевые показатели эффективности выполнения сотрудником своей работы.	- Письменные проверочные работы. - Беседа по заданной теме
	<u>Владеть:</u> Низкий уровень освоения: владеть навыками самостоятельной работы с литературой по психологии стимулирования персонала, сопоставления этих знаний с данными других психологических наук. Средний уровень освоения: владеть базовыми средствами оценки эффективности внедрения системы трудовой мотивации персонала организации. Высокий уровень освоения: владеть основными видами и способами стимулирования труда сотрудников организаций	- Беседа по заданной теме. -Письменные проверочные работы. .

	различного профиля, методами построения системы профессиональной мотивации персонала в организации.	

3 Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков.

Виды СРО:

- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);
- темы для самостоятельного изучения (2-6);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к рубежному контролю.

4 Вопросы к зачету

1. Предмет и задачи дисциплины «Психология стимулирования персонала».

Ответ: Предмет и задачи дисциплины «Психология стимулирования персонала»
Предмет дисциплины — изучение психологических механизмов, методов и инструментов, направленных на формирование и поддержание трудовой мотивации сотрудников.
Задачи:

- Анализ факторов, влияющих на эффективность стимулирования.
- Разработка систем мотивации, учитывающих индивидуальные и групповые потребности.
- Исследование взаимосвязи стимулов и трудового поведения.
- Оптимизация методов нематериального и материального поощрения.

Пример: создание гибкой системы премирования, повышающей вовлеченность сотрудников.

2. Основные понятия курса: мотив, стимул, мотивация, мотивация трудовой деятельности, стимулирование персонала.

Ответ: Основные понятия курса

Мотив — внутреннее побуждение к действию (например, стремление к карьерному росту).

Стимул — внешний фактор, влияющий на поведение (премия, похвала).

Мотивация — процесс актуализации мотивов.

Мотивация трудовой деятельности — система внутренних и внешних факторов, направляющих трудовое поведение.

Стимулирование персонала — целенаправленное применение стимулов для повышения эффективности труда.

3. Что такое потребность? Виды потребностей.

Ответ:
Потребность — состояние нужды в чем-либо, необходимом для функционирования личности.
Виды:

- Физиологические (еда, сон).
- Социальные (общение, признание).
- Психологические (самореализация, развитие).
- Материальные (деньги, комфортные условия труда).
  Пример: потребность в уважении может реализовываться через публичную похвалу

4. Иерархия потребностей А. Маслоу. Применение теории в практике управления мотивацией персонала.

Ответ: Иерархия потребностей А. Маслоу
Пирамида включает 5 уровней:

1. Физиологические.
2. Безопасность.
3. Социальные.
4. Уважение.
5. Самоактуализация.

Применение в управлении:

- Удовлетворение базовых потребностей (стабильная зарплата, безопасные условия).
- Создание возможностей для самореализации (обучение, проекты).

Пример: компания внедряет программы развития для топ-менеджеров (уровень самоактуализации).

5. Краткая характеристика содержательных и процессуальных теорий мотивации. Возможности их применения в психологии стимулирования персонала.

Ответ: Содержательные и процессуальные теории мотивации

Содержательные (Маслоу, Герцберг) — акцент на потребностях.
Процессуальные (Врум, Адамс) — анализ процесса выбора поведения.
Применение:
Содержательные — для диагностики потребностей сотрудников.
Процессуальные — для проектирования систем стимулирования.
Пример: теория справедливости Адамса помогает избежать конфликтов из-за неравной оплаты.

6. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Применение её в практике управления мотивацией персонала.

Ответ: Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Гигиенические факторы (зарплата, условия труда) — предотвращают неудовлетворенность.
Мотиваторы (достижения, признание) — повышают удовлетворенность.
Применение:
Устранение «гигиенических» проблем (например, улучшение графика).

Акцент на мотиваторах (делегирование ответственности, обратная связь).

7. Теория ожидания Виктора Врума. Почему эффективность мотивации зависит от реализации трех ожиданий.

Ответ: Теория ожидания В. Врума

Мотивация зависит от трех ожиданий:

Усилие → Результат (верю, что старания приведут к цели).

Результат → Вознаграждение (уверен, что результат будет вознагражден).

Ценность вознаграждения (награда для меня значима).

Пример: сотрудник не будет стремиться к повышению, если не верит в справедливость продвижения.

8. Сравнительная характеристика основных содержательных теорий профессиональной мотивации: Д.МакКлелланда, Д. МакГрегора, Ф.Герцберга.

Ответ: Сравнение теорий МакКлелланда, МакГрегора, Герцберга

МакКлелланд: акцент на потребности в достижениях, власти и причастности.

МакГрегор: Теории X (сотрудники ленивы) и Y (сотрудники инициативны).

Герцберг: разделение на гигиену и мотиваторы.

Применение:

Теория Y и мотиваторы — для творческих профессий.

Теория X — в рутинных работах с контролем.

9. Концепция «человеческих ресурсов» в школе американского менеджмента.

Ответ: Концепция «человеческих ресурсов»

Люди — не «фактор производства», а ценный ресурс, требующий инвестиций.

Принципы:

- Развитие потенциала сотрудников.
- Участие в принятии решений.
- Гибкие системы мотивации.

Пример: программы обучения за счет компании.

10. Плюсы и минусы японской системы «пожизненного найма».

Ответ: Плюсы и минусы японской системы «пожизненного найма»

Плюсы:

- Лояльность сотрудников.
- Накопление опыта.

Минусы:

- Снижение конкуренции.
- Риск стагнации.

Пример: система эффективна в традиционных отраслях (автопром), но не в IT.

11. Мотивация и стимулирование трудового поведения. Классификация стимулов.

Ответ: Мотивация и стимулирование. Классификация стимулов

Стимулы:

- Материальные (премии, бонусы).

- Нематериальные (карьерный рост, обучение).
- Социальные (статус, признание).
- Организационные (гибкий график).

Пример: геймификация (баллы за достижения) как метод стимулирования.

12. Основные подходы к стимулированию персонала: комплексно-методический и адаптационно-организационный.

Ответ: Подходы к стимулированию персонала

Комплексно-методический: сочетание разных стимулов (материальных + нематериальных).

Адаптационно-организационный: адаптация системы стимулирования под изменения в компании.

Пример: внедрение KPI вместе с корпоративными тренингами.

13. Нематериальное стимулирование персонала. Организационные стимулы и их использование.

Ответ: Нематериальное стимулирование. Организационные стимулы

Организационные стимулы:

Возможность удаленной работы.

Участие в проектах.

Горизонтальная ротация.

Использование: повышение автономии и вовлеченности.

Пример: введение «плавающего» графика снизило текучесть кадров.

14. Нематериальное стимулирование персонала. Формы организации стимулирования.

Ответ: Нематериальное стимулирование. Формы организации

Социальные: корпоративные мероприятия, тимбилдинги.

Профессиональные: обучение, менторство.

Психологические: публичная благодарность, доска почета.

Пример: программа «Сотрудник месяца» с вручением символических наград.

15. Моральное стимулирование.

Ответ: Моральное стимулирование

Направлено на удовлетворение потребности в уважении и признании.

Методы:

Благодарности в присутствии коллектива.

Награды за вклад в развитие компании.

Упоминание в корпоративных СМИ.

Пример: вручение грамоты за многолетний труд повышает лояльность.

16. Основные требования к стимулированию труда: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Ответ: Основные требования к стимулированию труда

Стимулирование должно быть:

Комплексным —

сочетать материальные инематериальные методы (например, премии + обучение).

Дифференцированным —
учитыватьиндивидуальные потребности сотрудников(молодёжь ценит карьерный рост, о пытныеработники — стабильность).

Гибким -
адаптироваться к изменениям рынкаи целям компании (введение бонусов заинновации в кризис).

Оперативным —
своевременно реагировать надостижения (ежеквартальные премии вместогодовых).
Пример: IT-
компания внедряет гибкий график(гибкость) и персональные бонусы за проекты(диффер енциация).

17. Понятие удовлетворенности трудом: ее уровни, причины и последствия.

Ответ: Удовлетворенность трудом
Уровни:

Низкий (недовольство условиями).
Средний (нейтральное отношение).
Высокий (эмоциональная вовлеченность).
Причины:
Соответствие работы ожиданиям.
Справедливость оплаты.
Поддержка коллег.
Последствия:
Высокая продуктивность.
Снижение текучести кадров.
Лояльность компании.
Пример: Сотрудник, довольный карьерными перспективами, реже ищет новую работу.

18. Соотношение понятий стимулирования труда и вознаграждения за труд.

Ответ: Стимулирование труда vs вознаграждение

Стимулирование — система методов для повышения мотивации (премии, обучение, признание).

Вознаграждение — конкретное материальное или нематериальное поощрение за результат.
Соотношение: Вознаграждение — часть стимулирования. Например, бонус за перевыполнение плана (вознаграждение) входит в общую систему мотивации.

19. Психологические аспекты мотивации труда.

Ответ: Психологические аспекты мотивации труда
Включают:

- Влияние внутренних мотивов (самореализация, интерес к работе).
- Роль эмоций (удовлетворенность, гордость за результат).
- Когнитивные процессы (оценка справедливости вознаграждения).

Пример: Сотрудник, видящий смысл в работе, проявляет инициативу без внешнего давления.

20. Влияние темперамента личности на особенности поведения в процессе труда.

Ответ:

Холерик: энергичен, но склонен к конфликтам — подходит для активных продаж.

Флегматик: устойчив к стрессу — эффективен в монотонной работе.

Сангвиник: коммуникабелен — идеален для командных проектов.

Меланхолик: чувствителен — требует поддержки в стрессовых ситуациях.

Пример: Сангвиник успешен в HR, а флегматик — в бухгалтерии.

21. Типичные формы нематериального стимулирования деятельности.

Ответ: Типичные формы нематериального стимулирования

Карьерный рост: повышение, ротация.

Обучение: курсы, тренинги.

Признание: грамоты, доска почёта.

Корпоративная культура: тимбилдинги, праздники.

Пример: Введение системы наставничества повышает лояльность молодых специалистов.

22. Принципы формирования социального пакета.

Ответ: Принципы формирования социального пакета

Целесообразность: соответствие потребностям сотрудников (ДМС для вредного производства).

Конкурентность: пакет должен быть лучше, чем у других компаний.

Гибкость: возможность выбора опций (например, спортивный абонемент или доп. отпуск).

Пример: IT-компания предлагает оплату курсов английского и фитнес-зала.

23. Современные направления нематериального стимулирования: изменение рабочего графика, информирование персонала.

Ответ: Современные направления нематериального стимулирования

Гибкий график: удалёнка, скользящий режим.

Информирование: открытость данных о компании, вовлечение в стратегию.

Wellness-программы: медитация, консультации психолога.

Пример: Введение «гибкого пятница» повысило удовлетворенность в команде разработчиков.

24. Меры дисциплинарного воздействия на персонал.

Ответ: Устное замечание: при незначительных нарушениях.

Выговор: официальное предупреждение.

Штрафы: снижение премии.

Увольнение: крайняя мера.

Важно соблюдать трудовое законодательство и принцип справедливости. Пример: За систематические опоздания — лишение квартальной премии.

25. Зависимость типа организационной культуры и специфики стимулирования персонала.

Ответ: Организационная культура и стимулирование

Клановая культура (семейная атмосфера) — акцент на нематериальные стимулы (благодарности, праздники).

Рыночная культура (конкурентность) — бонусы за результат, рейтинги.

Иерархическая культура (бюрократия) — чёткие KPI и премии.

Пример: В стартапе с адхократической культурой стимулируют инновации через гранты за идеи.

26. Основные методики для оценки эффективности приводимой мотивационной политики организации.

Ответ: Методики оценки эффективности мотивации

Опросы удовлетворенности (анкетирование).

Анализ KPI: рост производительности после внедрения стимулов.

Интервью с сотрудниками.

Сравнение текучести кадров до и после изменений.

Пример: После введения гибкого графика текучесть снизилась на 20%.

27. Мотивация и стимулирование персонала предприятий различных форм собственности.

Ответ: Стимулирование на предприятиях разных форм собственности

Госпредприятия: акцент на стабильность, соцпакет.

Частные компании: гибкие бонусы, карьерный рост.

НКО: моральные стимулы (миссия организации).

Пример: В госучреждении ключевой стимул — льготная пенсия, в стартапе — опционы.

28. Мотивация персонала в современных экономических условиях.

Ответ: Ответ: Мотивация в современных экономических условиях

Тренды:

Удалённая работа как стимул.

Экологичность (поддержка «зелёных» инициатив).

Work-life balance (гибкий график).

Пример: Компании внедряют digital-детокс (запрет рабочих чатов после 18:00).

29. Мотивационный механизм организации – понятие и технология разработки.

Ответ: Мотивационный механизм организации

Понятие: Система методов, направленных на повышение вовлеченности.

Технология разработки:

1. Анализ потребностей сотрудников.
2. Выбор стимулов (материальные/нематериальные).
3. Внедрение и оценка эффективности.

Пример: Сеть магазинов создала систему грейдов с прозрачными условиями повышения.

30. Проблема стиля руководства и варианты ее учета в формировании системы стимулирования персонала.

Ответ: Стиль руководства и стимулирование

- Авторитарный стиль: жёсткие KPI, дисциплинарные меры.
- Демократический: участие сотрудников в принятии решений, гибкие бонусы.

- Либеральный: акцент на самоорганизацию, творческие поощрения.

Пример: В креативном агентстве с демократическим стилем ввели бонусы за лучшую идею месяца.

31. Возможности выявления ведущих мотивационных конструктов персонала: диагностический потенциал различных психологических методик оценки мотивации.

Ответ: Диагностика мотивационных конструктов

Методики:

- Тест мотивации достижений Макклелланда.
- Опросник Шейна (карьерные ориентации).
- Проективные методики (рисуночные тесты).

Пример: HR-менеджер использует тест Врума для оценки ожиданий сотрудников от бонусов.

32. Влияние психологического стимулирования на развитие синдрома профессионального выгорания.

Ответ: Психологическое стимулирование и выгорание

Риски:

- Чрезмерная вовлеченность из-за амбициозных целей.
- Эмоциональное истощение от постоянной гонки за признанием.

Профилактика:

- Баланс между поощрением и отдыхом.
- Регулярная оценка нагрузки.

Пример: Сотрудник, получающий ежемесячные премии за сверхурочные, рискует столкнуться с выгоранием.

5 Оценочные средства

БЛОК 1

Тестовые задания.

Тип задания: выбор одного правильного варианта из предложенных вариантов ответов

Уровень базовый

Время 1-3 минуты

Выберите правильный вариант ответа

Вопрос 1: Какой из нижеперечисленных факторов по теории Маслоу является базовой потребностью?

A) Потребности в уважении

B) Потребности в безопасности

C) Потребности в самореализации

D) Потребности в принадлежности к социуму

Ключ к вопросу 1 - B)

Вопрос 2: Какой из методов, по мнению Фредерика Херцберга, является ключевым

для повышения мотивации сотрудников?
A) Устранение гигиенических факторов
B) Увеличение заработной платы
C) Признание и достижения
D) Улучшение условий труда
Ключ к вопросу 2 - C)

Вопрос 3: Какой из следующих методов является примером программ стимулирования на основе выполнения задач?
A) Бонусы за достижения целей
B) Повышение заработной платы
C) Социальные льготы
D) Гибкий график работы
Ключ к вопросу 3 – A)

Вопрос 4: Какой из факторов может служить "дистрибьютором" (раздражителем) мотивации сотрудников в контексте работы в команде?

A) Конкуренция между коллегами
B) Совместное принятие решений
C) Общение и взаимодействие
D) Поддержка со стороны руководства
Ключ к вопросу 4 -A)

БЛОК 2

Тип задания: сопоставление, последовательность
Уровень сложности: повышенный
Время 3-5 мин.

Вопрос 1: Соотнесите методы стимулирования с соответствующими видами труда:

А. Бонусы за производительность
Б. Гибкий график работы
В. Обучение и развитие
Г. Командные мероприятия

1) Работа в творческой команде
2) Производственная степень
3) Офисная работа
4) Образовательный сектор

Ключ к тесту 1: А — 2, Б — 3, В — 4, Г — 1

Вопрос 2: Соотнесите виды мотивации с определениями:

А. Внутренняя мотивация

Б. Внешняя мотивация
В. Позитивные стимулы
Г. Негативные стимулы

1) Мотивация, основанная на внутреннем удовлетворении от работы
2) Мотивация, основанная на внешнем вознаграждении
3) Стимулы, которые направляют на достижение положительных результатов
4) Мотивация, основанная на избежании негативных последствий

Ключ к тесту 2: А — 1, Б — 2, В — 3, Г — 4

Вопрос 3: Соотнесите типы потребностей с соответствующими теориями:

А. Базовые потребности
Б. Социальные потребности
В. Потребности в самоактуализации
Г. Потребности в уважении

1) Теория Маслоу
2) Теория ERG
3) Теория двух факторов Херцберга
4) Теория ожиданий

Ключ к тесту 3: А — 1, Б — 2, В — 1, Г — 3

Вопрос 4: Соотнесите типы организационной среды с их характеристиками:

А. Открытая среда
Б. Закрытая среда
В. Инновационная среда
Г. Традиционная среда

1) Стимулирует креативность и нововведения
2) Адаптируется к изменениям и сложности
3) Имеет строгие правила и иерархии
4) Стремится к стабильности и предсказуемости

Ключ к тесту 4: А — 1, Б — 3, В — 1, Г — 4

БЛОК 3

Тип задания: задание с развернутым ответом
Уровень сложности: высокий
Время 5-10 мин.

Вопрос №1:

Сравните два метода стимуляции персонала: финансовые бонусы и программы профессионального развития. Проанализируйте, как каждый из этих методов

может влиять на мотивацию сотрудников в организации, их удовлетворение работой и общий рабочий климат. Включите в свой ответ примеры из практики, чтобы обосновать свои выводы. Какой из методов, по вашему мнению, является более эффективным в долгосрочной перспективе и почему?

Эталонный ответ:

Сравнение методов стимуляции персонала, таких как финансовые бонусы и программы профессионального развития, позволяет выявить их различные влияния на мотивацию, удовлетворение работой и рабочий климат в организации.

Финансовые бонусы направлены на непосредственное вознаграждение сотрудников за их достижения. Они могут быстро поднять уровень мотивации, поскольку повышают удовлетворение от материального вознаграждения. Например, поощрение работников за выполнение планов по продажам может стимулировать сотрудников к более продуктивной работе. Однако в долгосрочной перспективе такие методы могут привести к "эффекту привыкания", когда сотрудники начинают воспринимать бонусы как должное и их мотивация снижается. Более того, избыточное внимание к финансовым вознаграждениям может снизить командный дух, так как сотрудники могут начать видеть друг друга как конкурентов.

С другой стороны, программы профессионального развития ориентированы на личностный и карьерный рост сотрудников. Они включают в себя тренинги, семинары, курсы повышения квалификации и менторство. Такие методы могут создать ощущение ценности у сотрудников, так как они видят, что компания вкладывает ресурсы в их будущее. В результате, это может увеличить удержание кадров, так как сотрудники чувствуют свою значимость и возможность расти в компании. Например, если организация предлагает обучение в области новых технологий, сотрудники становятся более заинтересованными в своей работе и менее склонными к поиску новых возможностей вне компании.

Сравнивая оба метода, можно утверждать, что программы профессионального развития более эффективны в долгосрочной перспективе. Они способствуют не только повышению квалификации сотрудников, но и формированию позитивной рабочей атмосферы, где ценится взаимопомощь и сотрудничество. Это в свою очередь укрепляет лояльность сотрудников и снижает текучесть кадров.

Таким образом, хотя финансовые бонусы могут привести к краткосрочному повышению мотивации, программы профессионального развития создают более устойчивый и гармоничный рабочий климат, способствуя как личностному, так и профессиональному росту сотрудников. На основе изложенного, я считаю, что компании, сосредоточившиеся на обучении и развитии своих сотрудников, будут успешнее в долгосрочной перспективе.

Вопрос №2:

Как влияет культурный контекст на восприятие различных методов стимуляции сотрудников, и какие психологические особенности могут изменять их эффективность в разных странах?

В этом вопросе исследуется влияние культурных различий на теории мотивации и применение стимулов в международной практике управления персоналом.

Эталонный ответ:

Культурный контекст играет важную роль в восприятии методов стимуляции персонала. Теории мотивации, такие как модель Маслоу или Херцберга, могут иметь различные применения в зависимости от культурных особенностей. Например, в индивидуалистических культурах, таких как США, акцент на личностные достижения и финансовые бонусы может быть более эффективным, поскольку сотрудники стремятся к самостоятельности и личному успеху. В то время как в коллективистских культурах, таких как Япония или Индия, важнее поддерживать командные связи и совместные достижения, что делает нематериальные стимулы, такие как признание и поддержка коллег, более значительными.

Психологические особенности, такие как уровень достижения, нужда в принадлежности или восприятие власти, также могут варьироваться в разных культурах. Например, в культурах с высокой иерархией могут быть лучше восприняты методы, которые поддерживают авторитет и соответствие, тогда как в более egalитарных обществах сотрудники могут предпочитать открытость и участие в принятии решений.

Таким образом, для повышения эффективности стимуляции персонала необходимо учитывать культурные различия, адаптируя методы мотивации к особенностям каждого конкретного контекста.

Вопрос №3:

В какой степени внутренние и внешние факторы влияют на выбор тех или иных методов стимулирования, и как можно использовать психологические теории для оптимизации этого процесса?

Данный вопрос подразумевает анализ взаимодействия внешних обстоятельств (экономические условия, рыночная конкуренция) и внутренних факторов (мотивация, ценности сотрудников) при выборе методов стимуляции.

Эталонный ответ:

Внутренние и внешние факторы значительно влияют на выбор методов стимулирования. Внешние факторы, такие как экономическая ситуация, конкуренция на рынке труда и тенденции в бизнесе, могут определять, какие стимулы будут наиболее актуальными. Например, в условиях экономической

нестабильности работодатели могут акцентировать внимание на удержании сотрудников через нематериальные стимулы, в то время как в стабильные времена может быть целесообразным предложение финансовых бонусов.

Внутренние факторы, такие как корпоративная культура, ценности организации и индивидуальные мотивационные профили сотрудников, также существенно влияют на выбор методов стимуляции. Психологические теории, такие как теория потребностей Маслоу или теория двух факторов Герцберга, могут помочь в понимании того, что именно мотивирует сотрудников, и как лучше всего подойти к их стимулированию.

Для оптимизации процесса важно проводить регулярные опросы и интервью с сотрудниками для выявления их предпочтений и потребностей, что позволит точно настраивать стимулы. Также целесообразно создание индивидуализированных программ развития, которые учитывают карьерные амбиции и сильные стороны каждого сотрудника.

Вопрос №4:
Какие психологические механизмы стоят за понятиями 'вовлеченность' и 'удовлетворение работой', и каким образом различные подходы к стимуляции могут способствовать их развитию на рабочем месте?
Этот вопрос позволяет глубже понять, каким образом теории мотивации (например, теория потребностей Маслоу или двухфакторная теория Герцберга) могут быть применены для повышения вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.

Эталонный ответ:

Вовлеченность и удовлетворение работой являются ключевыми концепциями в психологии трудовой деятельности. Вовлеченность характеризуется эмоциональной привязанностью сотрудника к своей работе и готовностью прикладывать усилия для достижения целей организации. Психологические механизмы, способствующие этому, включают чувство принадлежности, признания и самореализации.

Удовлетворение работой связано с тем, насколько сотрудник считает свою работу соответствующей своим ожиданиям и ценностям. Это может быть достигено через выполнение значимой работы, позитивные отношения с коллегами и возможность для профессионального роста.

Различные подходы к стимуляции могут способствовать развитию как вовлеченности, так и удовлетворения работой. Например, программы признания достижений, такие как награды за успехи или похвала от руководства, могут усиливать вовлеченность, создавая чувство значимости и ценности. Открытые каналы коммуникации и участие сотрудников в принятии решений способствуют более высокому уровню вовлеченности и удовлетворенности, так как сотрудник

чувствует себя услышанным и частью команды.

Внедрение программ профессионального развития и обучения также способствует удовлетворению работой, так как сотрудники видят, что их амбиции и навыки ценятся, что создаёт позитивное восприятие своей роли в организации. Таким образом, сочетание различных подходов к стимуляции может значительно повысить уровень вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.

БЛОК 4

Ситуационные задачи комбинированного типа

Ситуационная задача №1:

Представьте, что вы являетесь организационным психологом в крупной компании "ЭкоТекстиль", которая занимается производством легкой промышленности, использующей экологически чистые материалы. На предприятии работают около 500 сотрудников, из которых значительная часть трудится на производственной линии, где предполагается физически тяжелая работа и сменный график (3 смены).

Компания сталкивается с проблемами низкой производительности труда, повышенной текучестью кадров и низким уровнем вовлеченности сотрудников. Вы получили задание разработать комплекс мер по стимулированию персонала, опираясь на свои знания в области психологии и мотивации.

Условия:

Работники в основном — это мужчины и женщины в возрасте от 25 до 50 лет.
Основное внимание уделяется физическому трудозатратному процессу, поэтому необходимо учитывать возможность переутомления и потребность в восстановлении.
Уровень зарплаты на производстве средний по отрасли, в компании недавно проведена модернизация оборудования.
Ваша задача:

Проанализируйте текущую ситуацию и выявите возможные психологические основы проблем (что может быть причиной низкой мотивации и текучести кадров?).
Предложите три конкретных методики стимуляции персонала. Обоснуйте, как каждая из выбранных мер может повлиять на мотивацию и вовлеченность сотрудников.
Опишите, как вы будете внедрять предложенные меры, включая потенциальные барьеры и пути их преодоления.

Эталонный ответ

1. Анализ ситуации:

Проблемы низкой производительности и высокой текучести кадров могут быть связаны с несколькими факторами:

Физическая утомляемость сотрудников из-за тяжелых условий труда и длительных смен.

Недостаток признания работы со стороны руководства, что приводит к снижению уровня удовлетворенности работой.

Отсутствие карьерных перспектив и обучения, что уменьшает мотивацию к личностному росту.

Высокий уровень стресса из-за изменяющихся условий работы и неопределенности.

2. Предложенные методики стимуляции:

Внедрение программы благосостояния сотрудников:

Обоснование: Создание программы, которая включает регулярные физические тренировки, медитацию и занятия йогой, способствует снижению уровня стресса и улучшению здоровья работников. Это может повысить уровень их вовлеченности, так как они будут чувствовать, что компания заботится о их физическом и психическом состоянии.

Система нематериальных вознаграждений:

Обоснование: Введение ежемесячных наград для лучших сотрудников (например, "Сотрудник месяца"), а также создание фотогалереи успехов в коридорах завода. Это создаст атмосферу признания и позволит работникам почувствовать свои достижения, что, в свою очередь, повысит их желание отдавать больше сил на работе.

План карьерного роста и участия в обучении:

Обоснование: Разработка индивидуальных планов развития для сотрудников, которая будет включать доступ к образовательным программам и курсам повышения квалификации. Это даст возможность сотрудникам видеть перспективы карьерного роста, что в свою очередь повысит их мотивацию.

3. Внедрение мер и преодоление барьеров:

Программа благосостояния:

Начать с небольших инициатив, таких как организованные занятия физической активностью по выходным.

Возможно, потребуется выделение дополнительного бюджета, что может стать барьером, поэтому следует разработать план, показывающий, как это окупится за счет повышения производительности.

Система нематериальных вознаграждений:

Создание команды для разработки критериев отбора сотрудников года и ежемесячных наград.

Возможные преграды: негативная реакция тех, кто не доволен своей работой, можно минимизировать через активную коммуникацию о ценностях компании и важности каждого работника.

План карьерного роста:

Организация семинаров и опросов для определения интересов сотрудников.
Возможно, потребуется дополнительное обучение менеджеров для их вовлечения, что также может вызвать сопротивление, поэтому важно активно вовлекать их в процесс изменения.
Таким образом, комплексный подход к стимуляции персонала должен учитывать как физические, так и психологические аспекты, способствуя созданию более продуктивной и удовлетворенной рабочей среды.

Ситуационная задача №2:

Вы являетесь организационным психологом в компании "ТехМир", занимающейся разработкой и производством высокотехнологичного оборудования для авиастроения. В компании работает около 300 сотрудников, большинство из которых являются инженерами, специалистами по качеству и сборщиками. Работы ведутся в основном в одном офисе, где сотрудники работают по стандартному графику (с 9:00 до 18:00).

С компанией связанные проблемы включают недостаток инновационных идей, высокую конкуренцию среди сотрудников, а также низкий уровень удовлетворенности работой. Последствия этих проблем выражаются в замедленных темпах разработки новых моделей и высокой текучести кадров среди творческих специалистов.

Условия:

Работники возрастом от 22 до 45 лет, с высокими образовательными уровнями (в основном, инженеры и технические специалисты).
Рабочая среда считается комфортной, однако наблюдается недостаток коммуникации между отделами и нехватка кросс-функциональной работы.
Уровень зарплаты выше среднего по отрасли, и компания предоставляет дополнительные социальные льготы (медицинская страховка, возможности для саморазвития).
Ваша задача:

Проанализируйте текущую ситуацию и выявите возможные психологические основания проблем (что может быть причиной недостатка инновационных идей и низкого уровня удовлетворенности?).
Предложите три конкретных методики стимуляции персонала. Обоснуйте, как каждая из выбранных мер может повлиять на мотивацию и вовлеченность сотрудников.
Опишите, как вы будете внедрять предложенные меры, включая потенциальные трудности и способы их преодоления.
Эталонный ответ
Анализ текущей ситуации:
Нехватка коммуникации между отделами может создавать изоляцию сотрудников и препятствовать обмену идей.

Высокий уровень конкуренции может приводить к стрессу и ощущению недовольства в команде, в то время как недостаток кросс-функциональной работы снижает шансы на совместное решение проблем и генерирование новых идей.

Профессионалы могут чувствовать, что их идеи не ценятся, особенно в случае, если они не имеют доступа к различным проектам.

Методики стимуляции персонала:

Кросс-функциональные рабочие группы: Создание временных проектных групп, включающих сотрудников из разных отделов, поможет вдохновить на сотрудничество и обмен опытом. Это не только способствовало бы генерированию инноваций, но и улучшило бы коммуникацию между отделами.

Идеационные сессии: Регулярные мозговые штурмы, проводимые в формате неформальной встречи, помогут сотрудникам выражать идеи без страха критики. Данная обстановка облегчит процесс генерации идей и укрепит командный дух.

Программа признания и наград: Создание системы наград для сотрудников, которые вносят вклад в инновационные идеи или успешные проекты. Это может включать как финансовое вознаграждение, так и публичное признание на корпоративных мероприятиях.

Внедрение предложенных мер:

Кросс-функциональные группы: Для их успешного внедрения можно провести собеседования с сотрудниками, чтобы определить малые группы, которые будут работать над конкретными проектами. Возможные трудности включают нехватку времени на заседания, но это можно решить, выделив время в рабочем графике.

Идеационные сессии: Проведение первой сессии можно организовать в дружелюбной обстановке (например, в кафе или на выезде), чтобы снизить напряжение и повысить открытость. Возможной трудностью могут стать высокие ожидания от первых результатов, которые можно сгладить регулярными встречами и отчетами о прогрессе.

Программа признания и наград: Запуск этой программы требует обратной связи от сотрудников, чтобы определить, какие формы признания будут наиболее ценными для них. Трудности могут возникнуть при определении критериев награды, что требует тщательной работы с HR для создания прозрачной системы.

Эти меры создадут более здоровую и продуктивную рабочую среду, где сотрудники чувствуют себя вовлеченными и ценными, что, в свою очередь, способствует повышению инновационности и удовлетворенности работой.

Ситуационная задача №3:

Вы являетесь организационным психологом в креативном агентстве "КреативТек", специализирующемся на разработке маркетинговых стратегий и контента для стартапов. В компании работает 50 человек, из которых более половины являются удаленными сотрудниками. График работы гибкий, что позволяет сотрудникам самого разнообразного опыта самостоятельно планировать своё время.

Однако в последние месяцы вы наблюдаете такие проблемы, как:

Снижение качества выполняемых проектов.
Нехватка командного духа и взаимодействия между удалёнными сотрудниками.
Высокий уровень стресса и выгорания среди творческих специалистов.
Условия:

Работники возрастом от 25 до 40 лет, в основном с образованием в области маркетинга, дизайна и коммуникаций.
Рабочая среда считается непринужденной, однако отсутствует четкая структура для взаимодействия между командами.
Уровень оплаты труда ниже среднего по отрасли, но предлагаются возможности для профессионального роста и участие в интересных проектах.
Ваша задача:

Проанализируйте текущую ситуацию и выявите возможные психологические основания проблем (что может быть причиной снижения качества работы и возникшей стрессовой атмосферы?).
Предложите три конкретных методики стимуляции персонала. Обоснуйте, как каждая из них может помочь устранить выявленные проблемы и какие результаты можно ожидать в долгосрочной перспективе.

Эталонный ответ:
1. Анализ проблем:

Снижение качества проектов: Это может быть связано с отсутствием поддержки и взаимодействия между удалёнными сотрудниками. Отсутствие обратной связи и недостаток коллективной критики приводят к снижению мотивации и инновационности.
Нехватка командного духа: Поскольку сотрудники работают удалённо и не имеют возможности регулярно встречаться в неформальной обстановке, это может препятствовать формированию крепких командных связей и общей идентичности.
Стресс и выгорание: Гибкий график может предполагать более интенсивную работу без четких временных рамок, что может привести к стрессу и выгоранию, если нет достаточной поддержки от коллег и управления.
2. Методики стимуляции персонала:

Создание регулярных командных встреч в формате видеоконференций: Введение еженедельных или дву-недельных встреч, на которых коллеги смогут делиться своими успехами, возникающими трудностями и получать обратную связь. Это укрепит командный дух, повысит уровень общения и возможность профессионального роста через коллегиальное взаимодействие.
Внедрение менторской программы: Каждый новый или менее опытный сотрудник будет назначаться на определенного ментора из числа более опытных. Это создаст дополнительно поддерживающую структуру, снизит уровень стресса

и поможет более глубокому вовлечению в рабочие процессы.

Организация творческих сессий и челленджей: Регулярные мероприятия, где сотрудники могут генерировать идеи, совместно работать над проектами или решать проблемы вне обычного потока работы, будут способствовать развитию креативности и укреплению командных связей. Это также создаст атмосферу, где инновации поощряются и испытания приветствуются.

С помощью предложенных методик "КреативТек" сможет не только повысить качество проектов, но и укрепить командный дух, улучшить обстановку в коллективе и снизить уровень стресса среди сотрудников.

Ситуационная задача №3:

Вы являетесь организационным психологом в городской больнице "Здоровье", которая обслуживает население большого мегаполиса. В учреждении работает 300 сотрудников, включая врачей, медсестер и административный персонал. Работа в больнице связана с высоким уровнем стресса, особенно в условиях пандемии и нехватки кадров.

Однако в последние месяцы вы наблюдаете следующие проблемы:

Увеличение количества ошибок в лечении пациентов.

Высокий уровень выгорания среди медицинского персонала.

Низкий уровень удовлетворенности работой и рост текучести кадров.

Условия:

Работники в основном в возрасте от 30 до 50 лет, имеют высшее медицинское образование и опыт работы в отрасли от 5 до 20 лет.

В больнице существуют жесткие требования к показателям производительности и качеству обслуживания.

Уровень заработной платы ниже по сравнению с частными медицинскими учреждениями, хотя у больницы есть своя программа повышения квалификации и участия в научных исследованиях.

Ваша задача:

Проанализируйте текущую ситуацию и выявите возможные психологические основания проблем (что может быть причиной увеличения ошибок и стресса в коллективе?).

Предложите три конкретные методики стимуляции персонала. Обоснуйте, как каждая из них может повлиять на решение выявленных проблем и какие эффекты можно ожидать в долгосрочной перспективе.

Эталонный ответ:

Анализ ситуации:

Психологические основания проблем:

Стресс и выгорание: Высокие требования и нехватка кадров создают конфликт

между профессиональными ожиданиями и возможностями сотрудников. Постоянная напряженность может приводить к эмоциональному выгоранию, что непосредственно сказывается на уровне искомого качества работы.

Нехватка поддержки: В условиях усиленной загруженности медицинский персонал может не получать достаточной поддержки от руководства, что ведет к снижению морального духа и удовлетворенности работой.

Рекомендации по методикам стимуляции персонала:

Программа психологической поддержки:

Описание: Внедрение программ психологической поддержки и стресс-менеджмента, включая индивидуальные консультации и групповые занятия.

Ожидаемые результаты: У сотрудников возникнет возможность открыто обсуждать и решать свои проблемы, что поможет снизить уровень стресса и предотвратить выгорание. Это создаст восприятие поддержки со стороны учреждения, что может повысить уровень удовлетворенности работой.

Разработка системы признания и вознаграждения:

Описание: Введение регулярного признания достижений сотрудников на уровне больницы, например, вручение сертификатов за выдающуюся работу или командные награды за успешные проекты.

Ожидаемые результаты: Система признания сможет улучшить моральный климат в коллективе и повысить мотивацию к работе. Чувствуя свою ценность, сотрудники будут более склонны к выполнению качественной работы.

Профессиональное развитие:

Описание: Открытие новых гуманитарных путей в рамках повышений квалификации, включая семинары по развитию навыков личностного роста и укрепления команды, а также предоставление возможности руководства присоединяться к тематическим конференциям.

Ожидаемые результаты: Инвестиции в профессиональное развитие сотрудников не только повысит их квалификацию, но и создаст атмосферу, способствующую командной работе и вовлеченности, что поможет улучшить общую эффективность команды.

Эти меры помогут не только справиться с текущими трудностями, но также улучшить культуру работы в больнице и снизить текучесть кадров в будущем.