

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г.ШУХОВА»  
(БГТУ им. В.Г. Шухова)

УТВЕРЖДАЮ  
Директор института экономики и  
менеджмента

/ Ю.А. Дорошенко

« 31 » марта 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
дисциплины

**Мотивация, стимулирование и оплата труда**

направление подготовки:

38.03.03 Управление персоналом

Направленность программы (профиль):

Управление персоналом организации

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

Очная

Институт экономики и менеджмента

Кафедра социологии и управления


Рабочая программа составлена на основании требований:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 955.
- учебного плана, утвержденного ученым советом БГТУ им. В.Г. Шухова в 2021 году.

Составитель (составители): докт. экон. наук, проф.  (Комарова О.А.)  
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)


Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры

« 26 » марта 2021 г., протокол № 8

Заведующий кафедрой: канд. соц. наук, доцент  (Гузаиров В.И.)  
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

Рабочая программа согласована с выпускающей(ими) кафедрой(ами)  
Социологии и управления


(наименование кафедры/кафедр)

Заведующий кафедрой: канд. соц. наук, доцент  (Гузаиров В.И.)  
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

« 26 » марта 2021 г.

Рабочая программа одобрена методической комиссией института

« 30 » марта 2021 г., протокол № 4

Председатель : канд. экон. наук, доцент  (Журавлева Л.И.)  
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Категория (группа) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине
Общепрофессиональная компетенция	ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач	ОПК-1.7. Разрабатывает концепцию мотивации и стимулирования труда персонала на основе современных экономических, мотивационных и психологических теорий, российского законодательства в части материального и нематериального стимулирования труда	<p>1. Демонстрирует знание прикладного значения мотивационных теорий; теоретических основ управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (в том числе оплаты труда); основы формирования мотивационной политики в трудовом коллективе; стратегических целей и задач организации в сфере мотивации и стимулирования персонала.</p> <p>2. Демонстрирует умение использовать на практике выводы и следствия мотивационных теорий; разрабатывать и внедрять политику стимулирования и мотивации; анализировать факторы внешней и внутренней среды, влияющие на политику мотивации и стимулирования персонала; использовать на практике материальные и нематериальные стимулы с учетом стратегических целей и задач организации.</p> <p>3. Демонстрирует навыки практического применения выводов и следствий мотивационных теорий; построения системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации; практического использования материальных и</p>

<p>Профессиональная компетенция</p>	<p>ПК-4. Способен осуществлять деятельность по организации, нормированию и оплате труда персонала</p>	<p>ПК-4.3. Осуществляет разработку системы оплаты труда персонала; формирует плановый бюджет фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат; внедряет системы оплаты труда персонала; разрабатывает предложения по совершенствованию системы оплаты труда персонала</p>	<p>нематериальны стимулов.</p> <p>1. Демонстрирует знание форм и систем заработной платы, порядка составления бюджетов; систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала; технологий и методов формирования и контроля бюджетов и фондов; порядка тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат; методов определения численности работников; тарифно-квалификационных справочников работ и профессий рабочих и квалификационных характеристик должностей служащих; методов учета и анализа показателей по труду и заработной плате;</p> <p>2. Демонстрирует умение составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов и фондов; применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом; разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации; анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации;</p>
-------------------------------------	---	---	---

			<p>анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям;</p> <p>проводить мониторинг заработной платы на рынке труда;</p> <p>анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала;</p> <p>составлять прогнозы развития оплаты труда персонала.</p> <p>3. Демонстрирует навыки анализа успешных корпоративных практик по организации системы оплаты труда персонала; разработки и внедрения системы оплаты труда персонала, подготовки предложений по ее совершенствованию; формирования планового бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат; подготовки предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала.</p>
--	--	--	---

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

**1. Компетенция ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач**

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименования дисциплины
1	Социология и психология управления
2	Психология
3	Кадровая политика и кадровое планирование
4	Социальный менеджмент
5	Трудовое право
6	Управление персоналом организации
7	Правовое регулирование профессиональной деятельности
8	Мотивация, стимулирование и оплата труда

9	Производственная технологическая (проектно-технологическая) практика
10	Производственная преддипломная практика

**2. Компетенция ПК-4 Способен осуществлять деятельность по организации, нормированию и оплате труда персонала**

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименования дисциплины
1	Базовые информационные технологии в экономике и управлении
2	Кадровая политика и кадровое планирование
3	Экономика организации
4	Трудовое право
5	Экономика и социология труда
6	Управленческий учет и учет персонала
7	Мотивация, стимулирование и оплата труда
8	Информационные технологии в управлении персоналом
9	Организация труда персонала
10	Производственная технологическая (проектно-технологическая) практика
11	Регламентация и нормирование труда
12	Экономика управления персоналом
13	Производственная преддипломная практика

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зач. единиц, 144 часа.

Дисциплина реализуется в рамках практической подготовки:

Форма промежуточной аттестации зачет

(экзамен, дифференцированный зачет, зачет)

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 5
Общая трудоемкость дисциплины, час	144	144
<b>Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:</b>	54	54
лекции	34	34
лабораторные	–	–
практические	17	17
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	3	3
<b>Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:</b>	90	90
Курсовой проект	–	–
Курсовая работа	36	36
Расчетно-графическое задание	–	–
Индивидуальное домашнее задание	–	–
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	54	54
Экзамен	зачет	зачет

## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1 Наименование тем, их содержание и объем Курс 3 Семестр 5

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа на подготовку аудиторным занятиям
<b>1. Мотивация в системе близких экономических понятий</b>					
	<p>Теоретические подходы к соотношению понятий «мотивация», «стимулирование» и «вознаграждение».</p> <p>Сущность категории мотива в психологии и философии. Содержание активности, активизации и субъективности в трудовой деятельности.</p> <p>Сущность проблемы классификации мотивов. Основные побудители трудовой деятельности.</p> <p>Проблема несовпадения предметов мотивации, стимулирования и вознаграждения за тру.</p> <p>Специфика «мотивации на вознаграждение» и «вознаграждения стимулированием».</p> <p>Организационные и психолого-педагогические условия формирования внутренней мотивации работника. Психолого-педагогические условия формирования внутренней мотивации работника.</p>	2	1	–	4
<b>2. Система мотивации труда и ее составляющие</b>					
	<p>Сущность понятия системы мотивации труда.</p> <p>Место мотивации труда в системе управленческих задач. Субъекты и объекты мотивации. Основные цели мотивации труда. Направления работы и задачи мотивации труда. Основные параметры эффективности мотивации труда. Общие принципы мотивации труда.</p> <p>Справедливость в системе трудовой мотивации, стимулирования и вознаграждения.</p> <p>Понятие фактора мотивации труда. Основные факторы мотивации труда. Проблема исследования взаимосвязей и взаимокompенсаций при изучении факторов мотивации труда.</p> <p>Ресурсы мотивации труда. Сущность проблемы «избыточных ресурсов» при неумении их использовать (психологический феномен «дурака»).</p> <p>Содержание идеи сравнения и состязательности в системе мотивации труда.</p>	2	1	–	3



3. Культурно-исторические условия формирования позитивного отношения к труду					
	<p>Сущность понятий «ценность труда» и «корпоративная этика».</p> <p>Трудовая этика на разных этапах социально-экономического развития. Особенности систем мотивации и стимулирования труда в разных странах (Япония, США, Германия). Содержание проблемы комплексной сравнительной оценки систем мотивации и стимулирования труда в разных странах.</p> <p>Специфика мотивации труда в условиях увеличивающегося свободного времени и «привлекательной» безработицы.</p> <p>Основные проблемы глобализации внутринациональных методов вознаграждения и оплаты труда мигрантов.</p> <p>Особенности мотивации, стимулирования и оплаты труда в периоды духовного подъема общества.</p>	2	1	–	3
4. Теоретических подходы к исследованию трудовой мотивации					
	<p>Основные проблемы и перспективные подходы к исследованию мотивации труда. Ранние исследования трудовых интересов работников. Проблемы и перспективные направления изучения мотивации (по Х. Хекхаузену). Проблема типологии основных теорий и подходов в изучении трудовой мотивации. Проблема классификации мотивов (по Е. П. Ильину).</p> <p>Зарубежные теории трудовой мотивации: теория потребностей А. Маслоу и практика менеджмента; теория мотивации (ERG) К. Альдерфера; двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга; концепции «обогащения» и «гуманизации труда»; теория мотивации в достижениях Д. Мак-Клелланда; теория «Х» и теория «У» Д. Мак-Грегора; теория У. Оучи; концепции партисипативного управления; теория характеристик работы Дж. Р. Хэкмана и Г. Р. Олдхэма; теория усиления мотивации Б. Скиннера; теория справедливости Дж. С. Адамса; модель Л. Портера - Э. Лоулера; концепция «состояния потока» М. Чиксентмихайи; концепция трудовой мотивации Дж. Аткинсона; модель «Рубикон» Х. Хекхаузена и П. М. Гольвитцера; практико-ориентированные теории трудовой мотивации; теория постановки целей и «цикл высокопроизводительного труда» Э. Локка и Г. Лэтема; теория управления по целям П. Друкера.</p> <p>Трудовая мотивация в работах российских авторов: теория трудовых установок А. К. Гастева; теория иерархической структуры диспозиций личности В. А. Ядова; понимание мотива в трудах А. Н. Леонтьева и С. Л. Рубинштейна. Содержание современных исследований трудовой мотивации. Концептуальные положения, отражающие элитарные ориентации и их использование для развития более полноценной (общественно направленной) трудовой мотивации.</p>	4	2	–	4

5. Экономические и психологические законы, влияющие на трудовую мотивацию. Методы исследования и развития трудовой мотивации					
	<p>Система экономических и психологических законов (по Б.А. Райзбергу) Закон возвышения потребностей и желаний. Закон ограниченности ресурсных возможностей. Закон убывания предельной полезности. Закон максимизации совокупной полезности. Закон спроса и предложения. Закон денежного обращения. Зависимость структуры личного потребления от дохода. Закон Энгеля. Основной психологический закон Кейнса. Закон показательного потребления Веблена. Закон подкрепления Торндайка. Закон оптимальности. Закон иерархии потребностей и очередности их удовлетворения. Закон Йеркса — Додсона.</p> <p>Эмпирические законы психологии экономического и социального поведения людей (по Б.А. Райзбергу). Законы Паркинсона. Принцип Питера. Российские законы психологии экономического поведения в представлении Ю.М. Лужкова.</p> <p>Методы исследования мотивации трудовой труда на разных уровнях: общество; коллективы и рабочие группы; конкретная личность.</p> <p>Потенциал развития трудовой мотивации в различных элементах системы управления человеческими ресурсами (на уровне страны, регионов, крупных городов).</p> <p>Потенциал развития трудовой мотивации в различных элементах системы управления персоналом организации.</p> <p>Ключевые направления кадровой политики.</p> <p>Основные нетрадиционные методы мотивации труда.</p> <p>Актуальные проблемы при исследовании и формировании трудовой мотивации.</p>	2	1	–	4
6. Мотивация, удовлетворенность работника и производительность труда					
	<p>Удовлетворенность работника трудом в системе мотивации. Стремление к высоким трудовым показателям в системе мотивации труда. Проблема удовлетворенности трудом и удовлетворенности жизнью Проблема соотношения производительности и удовлетворенности трудом.</p> <p>Морально-волевая основа регуляции трудовой деятельности и карьеры. Планирование трудовой деятельности в системе мотивации.</p> <p>Роль номинальных и реальных доходов в условиях нестабильности национальных валют.</p> <p>Место профессиональных стрессов и дистрессов в системе материальной мотивации.</p> <p>Место трудоголизма в систем трудовой мотивации.</p> <p>Основные риски и страхи в системе мотивации труда.</p> <p>Факторы формирования «выученной</p>	2	1	–	4

	беспомощности. Общие советы-рекомендации по оптимизации своего труда и сохранению здоровья. Основные виды «интимных» мотивов к труду. Внепрофессиональные и внеорганизационные мотивы труда.				
<b>7. Мотивация и вознаграждение руководителей</b>					
	Оценка мотивации руководителей и подчиненных: сравнительная характеристика. Отличие руководителя от лидера. Сущность понятия мотивационного ядра коллектива. Основные направления работы для управления мотивационным ядром коллектива. Ключевые потребности руководителей. Психологическая основа управленческого целеполагания. Роль личного примера и целеполагания руководителя в системе мотивации труда. Основные принципы и структура вознаграждения руководителя. Отличительные особенности российских и зарубежных руководителей.	2	1	–	4
<b>8. Аморальная и сомнительная трудовая мотивация</b>					
	Сущность просоциальной, асоциальной и антисоциальной трудовой мотивации. Основные морально-эмоциональные контексты мотивации труда. Сущность понятий мотивов, атимотитвов и мотивировок. Отличительные особенности конструктивной (позитивной) и деструктивной трудовой мотивации. Различные варианты самооправдания экономических преступлений и их профилактика. Место зависти и конкуренции в системе трудовой мотивации. Феномен «ментальной миграции». Влияние условий эксплуатации труда на трудовую мотивацию. Мифы мотивации труда. Миф о закрытости зарплат. Миф о справедливой «обоснованности» высоких гонораров топ-менеджеров. Миф о недоступности понимания для простых людей законов начисления зарплаты. Миф о второстепенности базовой части зарплат для творческих работников. Миф о том, что Россия «обречена» всегда жить бедно. Миф о приоритетности навыков самопрезентации для успешной карьеры по сравнению с реальным профессионализмом. Миф о том, что талантливый человек всегда и везде сумеет достичь успеха и хорошо зарабатывать. Миф об «экономической амнистии». Мифы об экономической «целесообразности» экономии на зарплатах простых работников.	2	1	–	4
<b>9. Развитие трудовой мотивации на ранних этапах становления субъекта труда</b>					
	Развитие позитивного отношения к трудовой деятельности на разных этапах становления личности. Особенности развития трудовой мотивации в контексте формирования «экономического», «технологического» и «ценностно-смыслового» этносов культуры. Планирование личной карьеры в системе мотивации.	2	1	–	4

	Ориентация на глобальные цели развития (организации, общества, культуры) в системе мотивации личности.				
10. Управление мотивацией на разных уровнях организации жизни общественного производства					
	<p>Управление мотивацией и стимулированием труда на уровне государства. Меры прямого и косвенного регулирования. Нормативно-правовые основы регулирования вопросов оплаты труда. Основные документы, регламентирующие оплату труда. Проблема установления минимальной заработной платы.</p> <p>Отраслевое, региональное и районное регулирование вознаграждения за труд.</p> <p>Понятия «локальная экономическая безопасность» и «социальное партнерство» в системе мотивации труда.</p> <p>Управление трудовой мотивацией на уровне общественного сознания.</p> <p>Возможности и ограничения рыночных механизмов саморегуляции в управлении трудовой мотивацией.</p> <p>Управление трудовой мотивацией на уровне организации.</p> <p>Управление трудовой мотивацией на уровне группы и коллектива.</p> <p>Управление трудовой мотивацией на уровне конкретного работника. Мотивация и самомотивация.</p> <p>Проблема учета индивидуального вклада работника.</p> <p>Оптимизация труда и повышение качества менеджмента как резервы развития трудовой мотивации. Плюсы и минусы бюрократизации в мотивации труда.</p>	2	1	–	4
11. Организационные условия формирования продуктивной мотивации работников					
	<p>Место и роль организационной культуры в системе мотивации труда.</p> <p>Влияние лояльности и приверженности организации в системе мотивации труда.</p> <p>Организационная приверженность в условиях развития поливариативных («протейных») карьер.</p> <p>Вознаграждение сотрудников, командированных за рубеж.</p> <p>Проблема «выгодной продажи» своего труда в переговорах с работодателем и «эксплуатация скромности» работника.</p> <p>Трудовые соглашения в системе вознаграждения за труд. Проблема пересмотра заработной платы. Особенности «психологического контракта».</p>	2	1	–	4
12. Вознаграждение за труд. Основные формы оплаты труда					
	Теории заработной платы: сущность, функции и основные теории (макротеории, микротеории, микромакротеории). Сущность материального и	4	2	–	4

	<p>нематериального вознаграждения. Структура вознаграждения.</p> <p>Соотношение материального и нематериального стимулирования. Структура и направления материального стимулирования. Общие правила материального поощрения персонала.</p> <p>Сущность денег: социально-экономический и психологический аспекты. Содержание проблемы «эквивалентности» человека и денег.</p> <p>Системы оплаты труда: тарифная (повременная), бестарифная, многоуровневая.</p> <p>Повременная и сдельная формы оплаты труда.</p> <p>Особенности оплаты труда на комиссионной основе, на основе личных симпатий.</p> <p>Место премирования, доплат, гарантий и компенсаций в системе оплаты труда.</p> <p>Оплата труда при невыполнении норм выработки, простое и браке продукции.</p> <p>Выбор наиболее «эффективной» формы оплаты труда. Гибкие формы оплаты труда.</p> <p>Сущность понятий «совокупный доход» и «суммарное вознаграждение».</p>				
13. Разработка систем мотивации, стимулирования, вознаграждения за труд					
	<p>Проблема низкой эффективности существующих систем мотивации и стимулирования труда. Общая схема формирования систем мотивации и стимулирования труда. Диагностика системы мотивации труда в организации как условие ее совершенствования.</p> <p>Развитие системы материального денежного стимулирования. Развитие системы материального неденежного стимулирования («социального пакета»).</p> <p>Развитие системы нематериального стимулирования.</p> <p>Варианты соучастия персонала в управлении организацией.</p> <p>Инновационные подходы в развитии систем мотивации труда. Технология развития и совершенствования нормативно-правовой базы мотивации и стимулирования труда.</p>	2	1	–	4
14. Разработка базовой и переменной частей оплаты труда					
	<p>Проблема соотношения базовой и переменной частей оплаты труда в разных профессиях. Общая логика оценки должностей и формирования тарифной сетки. Разработка структур должностных окладов.</p> <p>Основы нормирования труда. Профессиографирование и психографирование в нормировании труда.</p> <p>Категоризация персонала, анализ и грейдинг рабочих мест.</p> <p>Бюджетирование, аудит и контроль как средства регулирования заработной платы.</p> <p>Оценка напряженности и сложности труда как основа реализации принципа социальной справедливости в оплате труда.</p>	4	2	–	4

	<p>Разработка дополнительной и поощрительной систем оплаты труда. Долгосрочные и краткосрочные выплаты.</p> <p>Проблема «зависимых» оплат: аргументы «за» и «против».</p> <p>Разработка структур дополнительных выплат в зависимости от командных и организационных достижений. Разработка системы дополнительного стимулирования в зависимости от компетентности и достижений конкретного работника.</p>				
	ВСЕГО	34	17	–	54

#### 4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям
семестр № 5				
1	Мотивация в системе близких экономических понятий	<p>Соотношение понятий «мотивация», «стимулирование» и «вознаграждение».</p> <p>Сущность понятия «мотив».</p> <p>Классификация мотивов.</p> <p>Побудители трудовой деятельности.</p> <p>Предмет мотивации, стимулирования и вознаграждения за труд.</p> <p>Внутренняя мотивация работника.</p>	1	2
2	Система мотивации труда и ее составляющие	<p>Мотивации труда в системе управленческих задач.</p> <p>Мотивация труда: субъекты и объекты, направления работы и задачи, принципы, параметры эффективности.</p> <p>Место справедливости в системе мотивации, стимулирования и вознаграждения.</p> <p>Факторы мотивации труда.</p> <p>Ресурсы мотивации труда.</p> <p>Состязательность в мотивации труда.</p>	1	2
3	Культурно-исторические условия формирования позитивного отношения к труду	<p>Трудовая этика на разных этапах социально-экономического развития.</p> <p>Особенности систем мотивации и стимулирования труда в разных странах.</p> <p>Мотивация труда в условиях увеличивающегося свободного времени и «привлекательной»</p>	1	2

		<p>безработицы.</p> <p>Мотивация, стимулирование и оплаты труда в периоды духовного подъема общества.</p>		
4	Теоретические подходы к исследованию трудовой мотивации	<p>Проблемы и перспективные подходы к исследованию мотивации труда.</p> <p>Зарубежные теории трудовой мотивации.</p> <p>Трудовая мотивация в работах российских авторов.</p>	2	2
5	Экономические и психологические законы, влияющие на трудовую мотивацию. Методы исследования и развития трудовой мотивации	<p>Методы исследования и развития трудовой мотивации экономических и психологических законов (по Б.А. Райзбергу)</p> <p>Законы в сфере мотивации труда.</p> <p>Методы исследования мотивации труда на разных уровнях.</p> <p>Потенциал развития трудовой мотивации в различных элементах системы управления человеческими ресурсами.</p> <p>Нетрадиционные методы мотивации труда</p> <p>Проблемы при исследовании и формировании трудовой мотивации.</p>	1	3
6	Мотивация, удовлетворенность работника и производительность труда	<p>Удовлетворенность работника трудом в системе мотивации..</p> <p>Морально-волевая основа регуляции трудовой деятельности и карьеры.</p> <p>Роль номинальных и реальных доходов в условиях нестабильности национальных валют.</p> <p>Место профессиональных стрессов и дистрессов в системе материальной мотивации.</p> <p>Место трудоголизма в системе трудовой мотивации.</p> <p>Основные риски и страхи в системе мотивации труда.</p> <p>Факторы формирования «выученной беспомощности». Общие советы-рекомендации по оптимизации своего труда и сохранению здоровья.</p> <p>Основные виды «интимных» мотивов к труду, внепрофессиональные и внеорганизационные мотивы труда.</p>	1	3
7	Мотивация и вознаграждение руководителей	<p>Сравнительная характеристика оценки мотивации руководителей и подчиненных.</p> <p>Мотивационное ядро</p>	1	3

		<p>коллектива: сущность и управление.</p> <p>Основные потребности руководителей.</p> <p>Вознаграждение руководителя: принципы и структура.</p>		
8	Аморальная и сомнительная трудовая мотивация	<p>Морально-эмоциональные аспекты мотивации труда: основные понятия и их сущность.</p> <p>Конструктивная и деструктивная трудовая мотивация.</p> <p>Мифы мотивации труда.</p>	1	3
9	Развитие трудовой мотивации на ранних этапах становления субъекта труда	<p>Позитивное отношения к трудовой деятельности на разных этапах становления личности.</p> <p>Развитие трудовой мотивации в контексте формирования «экономического», «технологического» и «ценностно-смыслового» этносов культуры.</p> <p>Планирование личной карьеры в системе мотивации.</p> <p>Ориентация на глобальные цели развития в системе мотивации личности.</p>	1	3
10	Управление мотивацией на разных уровнях организации жизни общественного производства	<p>Управление мотивацией и стимулированием труда на государственном уровне.</p> <p>Регулирование вознаграждения за труд на уровне отрасли, региона и района.</p> <p>«локальная экономическая безопасность» и «социальное партнерство» в системе мотивации труда.</p> <p>Особенности управления мотивацией труда на уровне общественного сознания.</p> <p>Особенности управления мотивацией труда на уровне организации, группы, коллектива и конкретного работника.</p> <p>Особенности управления мотивацией труда на уровне</p> <p>Учет индивидуального вклада работника.</p> <p>Резервы развития трудовой мотивации.</p>	1	3
11	Организационные условия формирования продуктивной мотивации работников	<p>Организационная культура, лояльность и приверженность организации в системе мотивации труда.</p> <p>Особенности вознаграждения сотрудников, командированных за рубеж.</p>	1	3



		«Выгодная продажа» своего труда в переговорах с работодателем. Трудовые соглашения в системе вознаграждения за труд.		
12	Вознаграждение за труд. Основные формы оплаты труда	Теории заработной платы. Сущность материального и нематериального вознаграждения. Материальное стимулирование: структура и направления. Общие правила материального поощрения персонала. Социально-экономический и психологический аспекты сущности денег. Формы и системы оплаты труда. Место премирования, доплат, гарантий и компенсаций в системе оплаты труда. «Совокупный доход» и «суммарное вознаграждение»: сущность понятий.	2	2
13	Разработка систем мотивации, стимулирования, вознаграждения за труд	Формирование новой и диагностика действующей системы мотивации и стимулирования труда. Развитие систем материального и нематериального стимулирования. Различные варианты соучастия персонала в управлении организацией. Совершенствование систем мотивации и стимулирования труда.	1	3
14	Разработка базовой и переменной частей оплаты труда	Оценка должностей и формирование тарифной сетки. Разработка структур должностных окладов. Место и роль нормирования труда в системе его мотивации. Основы категоризации персонала, анализа и грейдирования рабочих мест. Регулирование заработной платы через механизмы бюджетирования, аудита и контроля. Реализация принципа справедливости в оплате труда через оценку его сложности. Дополнительные и поощрительные системы оплаты труда: сущность и порядок разработки.	2	2
ВСЕГО:			34	36

### 4.3. Содержание лабораторных занятий

Не предусмотрено учебным планом.

#### 4.4. Содержание курсового проекта/работы

##### Примерный перечень тем курсовых работ

1. Роль мотивации в осуществлении стратегии компании.
2. Механизм взаимосвязи мотива и стимула в управлении персоналом современной организации.
3. Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры.
4. Мотивация труда в организациях с различными типами организационной культуры.
5. Компенсационный и социальный пакет современной компании: сравнительный анализ.
6. Дополнительное материальное вознаграждение и его использование для мотивации трудовой деятельности.
7. Методы нематериальной мотивации и эффективность их использования в успешных российских компаниях.
8. Современная практика использования основных теорий мотивации в управлении человеческими ресурсами.
9. Стимулирующая функция заработной платы и ее реализация в российской экономике.
10. Анализ различных форм оплаты труда и их стимулирующей роли.
11. Бестарифные модели оплаты труда и их стимулирующая роль.
12. Подходы к оценке труда персонала, и ее связь с мотивацией труда.
13. Подходы к оценке потребностей персонала предприятия как исходного звена механизма мотивации.
14. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации персонала.
15. Разработка компенсационного пакета в организации.
16. Роль нематериальной мотивации в условиях дестабилизации экономики.
17. Эффективность стимулирования свободным временем как способ повышения результативности работы персонала.
18. Инновационные подходы к построению системы материальной мотивации труда.
19. Распределительные системы регулирования оплаты труда: достоинства, недостатки, возможности применения.
20. Премияльная система оплаты труда в практике работы организации.
21. Проектирование системы мотивации трудовой деятельности в организации.
22. Система мотивации в социальной политике организации.

Необходимым элементом учебного процесса является выполнение студентами курсовой работы. Учебным планом по направлению 38.03.03 – Управление персоналом предусмотрено написание курсовой работы по дисциплине «Оценка персонала», помогающей закрепить и углубить полученные на лекциях и практических занятиях знания.

Курсовая работа представляет собой логически завершенное и оформленное в виде печатного текста изложение магистрантом содержания отдельных проблем, задач и методов их решения.

В процессе выполнения курсовой работы студент приобретает навыки самостоятельной научной работы, осваивает современные методы ведения исследовательской деятельности, учится работать с литературой и нормативными актами, развивает творческое мышление и умение аргументированно отстаивать свою точку зрения.

Выполнение курсовой работы предполагает изучение информационных и нормативных материалов, научной литературы, монографий, статей в сборниках научных трудов и периодических изданиях, методических разработок, статистических материалов, интернет-ресурсов, а также практических материалов организаций.

Целью написания курсовой работы является систематизация и углубление теоретических и практических знаний, а также овладение навыками выявления проблем в сфере оценки персонала; нахождения, обоснования способов и путей решения выявленных проблем.

В процессе выполнения курсовой работы решаются следующие задачи:

- приобретение навыков самостоятельной работы с различными источниками, документами, материалом;
- овладение методикой исследования современных бизнес-процессов;
- выработка умений применять полученные знания для решения конкретных профессиональных задач;
- применение современных методов организационного, правового, экономического и социального анализа, оценки, сравнения, выбора и обоснования предлагаемых решений;

Вопросы, рассматриваемые в курсовой работе, основываются на:

- существующей законодательной базе Российской Федерации;
- обобщении отечественного и зарубежного опыта;
- формировании точки зрения автора по рассматриваемым проблемам.

### **Определение объекта и предмета курсовой работы, составление рабочего плана исследования**

Объектом, по материалу которого будет выполняться курсовая работа, является организация любой формы собственности, имеющая самостоятельную отчетность.

Предметом исследования может быть:

- система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности;
- система мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности как одна из функций управления персоналом организации.

С помощью руководителя, исходя из темы, цели, объекта и предмета исследования, студент составляет рабочий план курсовой работы. План должен предусматривать вопросы, раскрывающие содержание темы.

### **Обработка информационных источников**

В соответствии с темой студент самостоятельно или по рекомендации

научного руководителя выбирает литературные источники (монографии, учебники, авторефераты кандидатских и докторских диссертаций, брошюры, статьи в научных изданиях, тезисы научных конференций и т.п.). Целесообразно руководствоваться при этом традиционной логикой изучения литературных источников:

- общее ознакомление с публикацией в целом и ее содержанием;
- чтение текста последовательно или выборочно;
- выписки (копирование) материалов, непосредственно касающихся темы;
- критическая оценка выбранных материалов;
- формирование соответствующего фрагмента текста курсовой работы.

Написание курсовой работы предусматривает изучение действующего законодательства, нормативных документов соответствующих министерств и других органов управления по вопросам, связанным с темой курсового проекта. Целесообразно также использовать статистические материалы Российского комитета статистики. Особое внимание целесообразно обратить на изучение материалов, опубликованных в периодической печати (газеты и журналы профессионального направления), где подаются современные результаты научных исследований. На современном этапе развития общества важным источником вторичной информации становится сеть Интернет. При заимствовании определений, цитат и т. д., в тексте курсового проекта необходимо делать соответствующие ссылки. При выполнении курсовой работы студент должен проработать не менее 30 информационных источников.

#### **Сбор и обработка фактического материала**

Курсовая работа должна выполняться с использованием научных источников и фактического материала, который отражает деятельность предприятия или организации, являющейся объектом исследования. Источником информации являются плановые и фактические показатели хозяйственной деятельности, статистическая и бухгалтерская отчетность, приказы, распоряжения, результаты наблюдений, опросов и т.п. Особое значение имеет правильное обобщение накопленного фактического материала, группировка и обработка данных, на основе которых проводится анализ и обосновываются собственные предложения по совершенствованию деятельности.

#### **Содержание и объем курсовой работы**

Курсовая работа должна иметь объем 30-35 страниц печатного текста (без учета таких разделов, как «Список источников и литературы» и «Приложения»).

Содержание курсовой работы определяется ее темой и отражается в плане, разработанном с помощью научного руководителя. Курсовая работа должна содержать:

- титульный лист;
- содержание;
- перечень условных сокращений (при необходимости);
- введение;
- основную часть;
- заключение;
- список источников и литературы;
- приложения (при необходимости).

#### **Критерии оценивания курсовой работы**

Курсовая работа оценивается по 5-балльной системе в соответствии с такими критериями оценки:

1. Критерии оценки структуры курсовой работы:

- логичность построения курсовой работы;
- логичность и структурированность изложения материала.

2. Критерии оценки информационно-методологической базы курсовой работы:

- актуальность, обоснованность и полнота информационной базы, теоретико-методологической основы исследования;
- адекватность выбранных методов и инструментов исследования поставленным целям и задачам курсовой работы.

3. Критерии оценки содержания:

- актуальность темы и содержания;
- ясность постановки цели и задач курсовой работы;
- соответствие содержания курсовой работы поставленным целям и задачам; логичность и структурированность изложения материала, умение систематизировать материал;
- полнота анализа фактов, результатов научных исследований в выбранной области;
- умение обобщать, анализировать различные точки зрения по проблеме исследования;
- наличие собственной позиции по рассматриваемым вопросам;
- владение современными методами и инструментарием исследования, понимание их возможностей и ограничений;
- умение выбирать требуемые методы исследования по поставленную задачу;
- самостоятельность подходов к решению задачи; аргументированность, достоверность и обоснованность полученных результатов и выводов;
- оригинальность изложения. Отсутствие лишнего материала.

4. Дополнительные критерии оценки содержания курсовой работы:

- степень глубины проведенного исследования, разработанных рекомендаций;
- новизна полученных результатов;
- установка связи полученных теоретических результатов с практикой;
- указание перспектив развития выбранной темы.

5. Критерии оценки оформления, стиля, объема курсовой работы:

- выполнение требований к оформлению;
- отсутствие грамматических ошибок;
- стиль изложения;
- объем курсовой работы в пределах установленной нормы.

5. Критерии оценки выполнения курсовой работы: своевременность сдачи курсовой работы.

6. Критерии оценки презентации курсовой работы при проведении защиты: содержание доклада на защите; качество презентации, полнота и аргументированность ответов на поставленные вопросы, умение вести дискуссию.

С учетом изложенных критериев выставляется итоговая оценка за курсовую работу.

Оценка **«отлично»** выставляется в тех случаях, когда студент демонстрирует блестящее владение проблемой исследования, логично, последовательно и аргументировано отстаивает ее концептуальное содержание, обстоятельно, исчерпывающе отвечает на все дополнительные вопросы, и при безукоризненном оформлении работы.

Оценка **«хорошо»** выставляется, когда студент демонстрирует высокий уровень владения проблемой исследования, логично, последовательно и аргументировано отстаивает ее концептуальное содержание, но при ответах на дополнительные вопросы испытывает затруднения. Та же оценка может быть выставлена и когда комиссия отмечает незначительные пробелы в профессиональной подготовке студента или обнаруживает в тексте работы небольшие нарушения.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется в тех случаях, когда студент хотя и демонстрирует достаточно (или относительно) хорошее владение проблемой исследования, логично, последовательно и аргументировано отстаивает ее концептуальное содержание, но при ответах допускает ошибочные утверждения, либо в тексте обнаруживаются нарушения при оформлении научного аппарата работы, стилистические и иные погрешности.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется в ситуациях, когда обнаруживается несамостоятельность выполнения курсовой работы, некомпетентность в исследуемой студентом проблеме, при плохой защите курсовой работы, небрежном и неаккуратном ее оформлении.

#### **4.5. Содержание расчетно-графического задания, индивидуальных домашних заданий**

Не предусмотрено учебным планом.

## 5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 5.1. Реализация компетенций

**1 Компетенция ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач**

*(код и формулировка компетенции)*

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ОПК-1.7. Разрабатывает концепцию мотивации и стимулирования труда персонала на основе современных экономических, мотивационных и психологических теорий, российского законодательства в части материального и нематериального стимулирования труда	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Демонстрирует знание прикладного значения мотивационных теорий; теоретических основ управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (в том числе оплаты труда); основы формирования мотивационной политики в трудовом коллективе; стратегических целей и задач организации в сфере мотивации и стимулирования персонала.</li><li>2. Демонстрирует умение использовать на практике выводы и следствия мотивационных теорий; разрабатывать и внедрять политику стимулирования и мотивации; анализировать факторы внешней и внутренней среды, влияющие на политику мотивации и стимулирования персонала; использовать на практике материальные и нематериальные стимулы с учетом стратегических целей и задач организации.</li><li>3. Демонстрирует навыки практического применения выводов и следствий мотивационных теорий; построения системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации; практического использования материальных и нематериальных стимулов.</li></ol>

**2 Компетенция ПК-4 Способен осуществлять деятельность по организации, нормированию и оплате труда персонала**

*(код и формулировка компетенции)*

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-4.3. Осуществляет разработку системы оплаты труда персонала; формирует плановый бюджет фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат; внедряет системы оплаты труда персонала; разрабатывает предложения по совершенствованию системы оплаты труда персонала	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Демонстрирует знание форм и систем заработной платы, порядка составления бюджетов; систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала; технологий и методов формирования и контроля бюджетов и фондов; порядка тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат; методов определения численности работников; тарифно-</li></ol>

	<p>квалификационных справочников работ и профессий рабочих и квалификационных характеристик должностей служащих; методов учета и анализа показателей по труду и заработной плате;</p> <p>2. Демонстрирует умение составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов и фондов; применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом; разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации; анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации; анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; проводить мониторинг заработной платы на рынке труда; анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала; составлять прогнозы развития оплаты труда персонала.</p> <p>3. Демонстрирует навыки анализа успешных корпоративных практик по организации системы оплаты труда персонала; разработки и внедрения системы оплаты труда персонала, подготовки предложений по ее совершенствованию; формирования планового бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат; подготовки предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала.</p>
--	---

## 5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

### 5.2.1. Перечень контрольных вопросов (типовых заданий) для экзамена / дифференцированного зачета / зачета

*Привести контрольные вопросы/ задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины*

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	Мотивация в системе близких экономических понятий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соотношение понятий «мотивация», «стимулирование» и «вознаграждение».</li> <li>2. Сущность понятия «мотив». Классификация мотивов.</li> <li>3. Сущность категории мотива в психологии и философии. Содержание активности, активизации и субъективности в трудовой деятельности.</li> <li>4. Сущность проблемы классификации мотивов. Основные побудители трудовой деятельности.</li> <li>5. Проблема несовпадения предметов мотивации, стимулирования и вознаграждения за тру.</li> <li>6. Специфика «мотивации на вознаграждение» и «вознаграждения стимулированием».</li> <li>7. Организационные и психолого-педагогические</li> </ol>



		условия формирования внутренней мотивации работника. Психолого-педагогические условия формирования внутренней мотивации работника.
2	Система мотивации труда и ее составляющие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность понятия системы мотивации труда.</li> <li>2. Место мотивации труда в системе управленческих задач. Субъекты и объекты мотивации. Основные цели мотивации труда. Направления работы и задачи мотивации труда. Основные параметры эффективности мотивации труда. Общие принципы мотивации труда.</li> <li>3. Справедливость в системе трудовой мотивации, стимулирования и вознаграждения.</li> <li>4. Понятие фактора мотивации труда. Основные факторы мотивации труда. Проблема исследования взаимосвязей и взаимокompенсаций при изучении факторов мотивации труда.</li> <li>5. Ресурсы мотивации труда. Сущность проблемы «избыточных ресурсов» при неумении их использовать (психологический феномен «дурака»).</li> <li>6. Содержание идеи сравнения и состязательности в системе мотивации труда.</li> </ol>
3	Культурно-исторические условия формирования позитивного отношения к труду	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность понятий «ценность труда» и «корпоративная этика».</li> <li>2. Трудовая этика на разных этапах социально-экономического развития.</li> <li>3. Особенности систем мотивации и стимулирования труда в разных странах (Япония, США, Германия).</li> <li>4. Содержание проблемы комплексной сравнительной оценки систем мотивации и стимулирования труда в разных странах.</li> <li>5. Специфика мотивации труда в условиях увеличивающегося свободного времени и «привлекательной» безработицы.</li> <li>6. Основные проблемы глобализации внутринациональных методов вознаграждения и оплаты труда мигрантов.</li> <li>7. Особенности мотивации, стимулирования и оплаты труда в периоды духовного подъема общества.</li> </ol>
4	Теоретические подходы к исследованию трудовой мотивации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные проблемы и перспективные подходы к исследованию мотивации труда.</li> <li>2. Ранние исследования трудовых интересов работников.</li> <li>3. Проблемы и перспективные направления изучения мотивации (по Х. Хекхаузену).</li> <li>4. Проблема типологии основных теорий и подходов в изучении трудовой мотивации.</li> <li>5. Проблема классификации мотивов (по Е. П. Ильину).</li> <li>6. Теория потребностей А. Маслоу и практика менеджмента.</li> <li>7. Теория мотивации (ERG) К. Альдерфера.</li> <li>8. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга.</li> <li>9. Концепции «обогащения» и «гуманизации труда».</li> <li>10. Теория мотивации в достижениях Д. Мак-Клелланда.</li> <li>11. Теория «Х» и теория «У» Д. Мак-Грегора.</li> <li>12. Теория У. Оучи.</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Концепции партисипативного управления.</li> <li>14. Теория характеристик работы Дж. Р. Хэкмана и Г.Р. Олдхэма.</li> <li>15. Теория усиления мотивации Б. Скиннера.</li> <li>16. Теория справедливости Дж. С. Адамса.</li> <li>17. Модель Л. Портера - Э. Лоулера.</li> <li>18. Концепция «состояния потока» М. Чиксентмихайи.</li> <li>19. Концепция трудовой мотивации Дж. Аткинсона.</li> <li>20. Модель «Рубикон» Х. Хекхаузена и П.М. Гольвитцера.</li> <li>21. Практико-ориентированные теории трудовой мотивации.</li> <li>22. Теория постановки целей и «цикл высокопроизводительного труда» Э. Локка и Г. Лэтема.</li> <li>23. Теория управления по целям П. Друкера.</li> <li>24. Теория трудовых установок А. К. Гастева.</li> <li>25. Теория иерархической структуры диспозиций личности В. А. Ядов.</li> <li>26. Понимание мотива в трудах А. Н. Леонтьева и С.Л. Рубинштейна.</li> <li>27. Содержание современных исследований трудовой мотивации.</li> <li>28. Концептуальные положения, отражающие элитарные ориентации и их использование для развития более полноценной (общественно направленной) трудовой мотивации.</li> </ol>
5	<p>Экономические и психологические законы, влияющие на трудовую мотивацию. Методы исследования и развития трудовой мотивации</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методы исследования и развития трудовой мотивации экономических и психологических законов (по Б.А. Райзбергу).</li> <li>2. Закон возвышения потребностей и желаний.</li> <li>3. Закон ограниченности ресурсных возможностей.</li> <li>4. Закон убывания предельной полезности.</li> <li>5. Закон максимизации совокупной полезности.</li> <li>6. Закон спроса и предложения.</li> <li>7. Закон денежного обращения.</li> <li>8. Зависимость структуры личного потребления от дохода. Закон Энгеля.</li> <li>9. Основной психологический закон Кейнса.</li> <li>10. Закон показательного потребления Веблена.</li> <li>11. Закон подкрепления Торндайка.</li> <li>12. Закон оптимальности.</li> <li>13. Закон иерархии потребностей и очередности их удовлетворения.</li> <li>14. Закон Йеркса — Додсона.</li> <li>15. Эмпирические законы психологии экономического и социального поведения людей (по Б.А. Райзбергу).</li> <li>16. Законы Паркинсона.</li> <li>17. Принцип Питера.</li> <li>18. Российские законы психологии экономического поведения в представлении Ю.М. Лужкова.</li> <li>19. Методы исследования мотивации трудовой труда на разных уровнях: общество; коллективы и рабочие группы; конкретная личность.</li> <li>20. Потенциал развития трудовой мотивации в</li> </ol>

		<p>различных элементах системы управления человеческими ресурсами (на уровне страны, регионов, крупных городов).</p> <p>21. Потенциал развития трудовой мотивации в различных элементах системы управления персоналом организации.</p> <p>22. Ключевые направления кадровой политики.</p> <p>23. Основные нетрадиционные методы мотивации труда.</p> <p>24. Актуальные проблемы при исследовании и формировании трудовой мотивации.</p>
6	Мотивация, удовлетворенность работника и производительность труда	<p>1. Удовлетворенность работника трудом в системе мотивации.</p> <p>2. Стремление к высоким трудовым показателям в системе мотивации труда.</p> <p>3. Проблема удовлетворенности трудом и удовлетворенности жизнью</p> <p>4. Проблема соотношения производительности и удовлетворенности трудом.</p> <p>5. Морально-волевая основа регуляции трудовой деятельности и карьеры.</p> <p>6. Планирование трудовой деятельности в системе мотивации.</p> <p>7. Роль номинальных и реальных доходов в условиях нестабильности национальных валют.</p> <p>8. Место профессиональных стрессов и дистрессов в системе материальной мотивации.</p> <p>9. Место трудоголизма в систем трудовой мотивации.</p> <p>10. Основные риски и страхи в системе мотивации труда.</p> <p>11. Факторы формирования «выученной беспомощности».</p> <p>12. Общие советы-рекомендации по оптимизации своего труда и сохранению здоровья.</p> <p>13. Основные виды «интимных» мотивов к труду.</p> <p>14. Внепрофессиональные и внеорганизационные мотивы труда.</p>
7	Мотивация и вознаграждение руководителей	<p>1. Оценка мотивации руководителей и подчиненных: сравнительная характеристика.</p> <p>2. Отличие руководителя от лидера.</p> <p>3. Сущность понятия мотивационного ядра коллектива.</p> <p>4. Основные направления работы для управления мотивационным ядром коллектива.</p> <p>5. Ключевые потребности руководителей.</p> <p>6. Психологическая основа управленческого целеполагания.</p> <p>7. Роль личного примера и целеполагания руководителя в системе мотивации труда.</p> <p>8. Основные принципы и структура вознаграждения руководителя.</p> <p>9. Отличительные особенности российских и зарубежных руководителей.</p>
8	Аморальная и сомнительная трудовая мотивация	<p>1. Сущность просоциальной, асоциальной и антисоциальной трудовой мотивации.</p> <p>2. Основные морально-эмоциональные контексты мотивации труда.</p> <p>3. Сущность понятий мотивов, атимотитвов и мотивировок.</p>

		<p>4. Отличительные особенности конструктивной (позитивной) и деструктивной трудовой мотивации.</p> <p>5. Различные варианты самооправдания экономических преступлений и их профилактика.</p> <p>6. Место зависти и конкуренции в системе трудовой мотивации. Феномен «ментальной миграции».</p> <p>7. Влияние условий эксплуатации труда на трудовую мотивацию.</p> <p>8. Миф о закрытости зарплат.</p> <p>9. Миф о справедливой «обоснованности» высоких гонораров топ-менеджеров.</p> <p>10. Миф о недоступности понимания для простых людей законов начисления зарплаты.</p> <p>11. Миф о второстепенности базовой части зарплат для творческих работников.</p> <p>12. Миф о том, что Россия «обречена» всегда жить бедно.</p> <p>13. Миф о приоритетности навыков самопрезентации для успешной карьеры по сравнению с реальным профессионализмом.</p> <p>14. Миф о том, что талантливый человек всегда и везде сумеет достичь успеха и хорошо зарабатывать.</p> <p>15. Миф об «экономической амнистии».</p> <p>16. Мифы об экономической «целесообразности» экономии на зарплатах простых работников.</p>
9	Развитие трудовой мотивации на ранних этапах становления субъекта труда	<p>1. Развитие позитивного отношения к трудовой деятельности на разных этапах становления личности.</p> <p>2. Особенности развития трудовой мотивации в контексте формирования «экономического», «технологического» и «ценностно-смыслового» этносов культуры.</p> <p>3. Планирование личной карьеры в системе мотивации.</p> <p>4. Ориентация на глобальные цели развития (организации, общества, культуры) в системе мотивации личности.</p>
10	Управление мотивацией на разных уровнях организации жизни общественного производства	<p>1. Управление мотивацией и стимулированием труда на уровне государства. Меры прямого и косвенного регулирования мотивацией и стимулированием труда.</p> <p>2. Нормативно-правовые основы регулирования вопросов оплаты труда. Основные документы, регламентирующие оплату труда. Проблема установления минимальной заработной платы.</p> <p>3. Отраслевое, региональное и районное регулирование вознаграждения за труд.</p> <p>4. Понятия «локальная экономическая безопасность» и «социальное партнерство» в системе мотивации труда.</p> <p>5. Управление трудовой мотивацией на уровне общественного сознания.</p> <p>6. Возможности и ограничения рыночных механизмов саморегуляции в управлении трудовой мотивацией.</p> <p>7. Управление трудовой мотивацией на уровне организации.</p> <p>8. Управление трудовой мотивацией на уровне группы и коллектива.</p> <p>9. Управление трудовой мотивацией на уровне</p>

		<p>конкретного работника. Мотивация и самомотивация.</p> <p>10. Проблема учета индивидуального вклада работника.</p> <p>11. Оптимизация труда и повышение качества менеджмента как резервы развития трудовой мотивации.</p> <p>Плюсы и минусы бюрократизации в мотивации труда.</p>
11	Организационные условия формирования продуктивной мотивации работников	<p>1. Место и роль организационной культуры в системе мотивации труда.</p> <p>2. Влияние лояльности и приверженности организации в системе мотивации труда.</p> <p>3. Организационная приверженность в условиях развития поливариативных («протейных») карьер.</p> <p>4. Вознаграждение сотрудников, командированных за рубеж.</p> <p>5. Проблема «выгодной продажи» своего труда в переговорах с работодателем и «эксплуатация скромности» работника.</p> <p>6. Трудовые соглашения в системе вознаграждения за труд. Проблема пересмотра заработной платы. Особенности «психологического контракта».</p>
12	Вознаграждение за труд. Основные формы оплаты труда	<p>1. Теории заработной платы: сущность, функции и основные теории (макротеории, микротеории, микромакротеории).</p> <p>2. Сущность материального и нематериального вознаграждения.</p> <p>3. Структура вознаграждения.</p> <p>4. Соотношение материального и нематериального стимулирования.</p> <p>5. Структура и направления материального стимулирования.</p> <p>6. Общие правила материального поощрения персонала.</p> <p>7. Сущность денег: социально-экономический и психологический аспекты. Содержание проблемы «эквивалентности» человека и денег.</p> <p>8. Системы оплаты труда: тарифная (повременная), бестарифная, многоуровневая.</p> <p>9. Повременная и сдельная формы оплаты труда.</p> <p>10. Особенности оплаты труда на комиссионной основе, на основе личных симпатий.</p> <p>11. Место премирования, доплат, гарантий и компенсаций в системе оплаты труда.</p> <p>12. Оплата труда при невыполнении норм выработки, простое и брак продукции.</p> <p>13. Выбор наиболее «эффективной» формы оплаты труда. Гибкие формы оплаты труда.</p> <p>14. Сущность понятий «совокупный доход» и «суммарное вознаграждение».</p>
13	Разработка систем мотивации, стимулирования, вознаграждения за труд	<p>1. Проблема низкой эффективности существующих систем мотивации и стимулирования труда.</p> <p>2. Общая схема формирования систем мотивации и стимулирования труда.</p> <p>3. Диагностика системы мотивации труда в организации как условие ее совершенствования.</p> <p>4. Развитие системы материального денежного стимулирования.</p>

		<p>5. Развитие системы материального неденежного стимулирования («социального пакета»).</p> <p>6. Развитие системы нематериального стимулирования.</p> <p>7. Варианты соучастия персонала в управлении организацией.</p> <p>8. Инновационные подходы в развитии систем мотивации труда.</p> <p>9. Технология развития и совершенствования нормативно-правовой базы мотивации и стимулирования труда.</p>
14	Разработка базовой и переменной частей оплаты труда	<p>1. Проблема соотношения базовой и переменной частей оплаты труда в разных профессиях.</p> <p>2. Общая логика оценки должностей и формирования тарифной сетки.</p> <p>3. Разработка структур должностных окладов.</p> <p>4. Основы нормирования труда. Профессиографирование и психографирование в нормировании труда.</p> <p>5. Категоризация персонала, анализ и грейдинг рабочих мест.</p> <p>6. Бюджетирование, аудит и контроль как средства регулирования заработной платы.</p> <p>7. Оценка напряженности и сложности труда как основа реализации принципа социальной справедливости в оплате труда.</p> <p>8. Разработка дополнительной и поощрительной систем оплаты труда. Долгосрочные и краткосрочные выплаты.</p> <p>9. Проблема «зависимых» оплат: аргументы «за» и «против».</p> <p>10. Разработка структур дополнительных выплат в зависимости от командных и организационных достижений.</p> <p>11. Разработка системы дополнительного стимулирования в зависимости от компетентности и достижений конкретного работника.</p>

### **5.2.2. Перечень контрольных материалов для защиты курсовой работы**

1. Обоснуйте актуальность темы исследования.
2. Какова степень научной разработанности выбранной темы исследования?
3. Назовите предмет и объект исследования.
4. Какова цель написания курсовой работы?
5. Сформулируйте задачи, которые Вы решали в процессе исследования.
6. Какие методы исследования были использованы при написании курсовой работы?
7. Охарактеризуйте эмпирическую базу исследования.
8. Раскройте основные теоретические подходы к изучению предмета исследования.
9. Раскройте методические подходы, рассмотренные как основные, для оценки актуального состояния предмета исследования.

10. Дайте организационно-экономическую характеристику объекта исследования.

11. Охарактеризуйте количественные показатели кадрового состава объекта исследования.

12. Охарактеризуйте качественные показатели кадрового состава объекта исследования.

13. Охарактеризуйте актуальное состояние предмета исследования в изучаемой организации.

14. Сформулируйте преимущества актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.

15. Сформулируйте недостатки актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.

16. Перечислите рекомендации/мероприятия, направленные на совершенствование (оптимизацию) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.

17. Раскройте последовательно сущность каждой рекомендации/мероприятия по совершенствованию (оптимизации) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.

18. Назовите ответственных за реализацию мероприятий по совершенствованию (оптимизации) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.

19. Каковы сроки внедрения рекомендованных мероприятий по совершенствованию (оптимизации) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.

20. Каковы затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию (оптимизации) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.

21. Какова экономическая эффективность от внедрения рекомендованных мероприятий по совершенствованию (оптимизации) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.

22. Какие методические подходы были использованы для расчета экономической эффективности от внедрения рекомендованных мероприятий по совершенствованию (оптимизации) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.

23. Какова социальная эффективность от внедрения рекомендованных мероприятий по совершенствованию (оптимизации) актуального состояния предмета исследования в изучаемой организации.

### 5.3. Типовые контрольные задания (материалы) для текущего контроля в семестре

Текущий контроль осуществляется в течение семестра в форме устного опроса и контроля выполнения типовых задач.

#### Примерные варианты тестовых заданий

**Тест 1.** Выберите один или несколько вариантов ответа.

1. Что не включается в структуру оплаты труда работников сельского хозяйства:

- а) тарифная оплата
- б) дивиденды
- в) доплата за классность

Эталон ответа дивиденды Способ оценивания дуальный (1/0).

2. Заработная плата – это:

а) вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы

- б) премии
- в) добавка к социальной пенсии

Эталон ответа вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы Способ оценивания дуальный (1/0).

3. Что является видами норм труда:

- а) норма амортизации
- б) норма обслуживания
- в) норма выработки +

Эталон ответа норма выработки Способ оценивания дуальный (1/0).

4. Какие методы нормирования труда используют для установления норм труда:

- а) аналитический
- б) суммарный
- в) оба варианта верны

Эталон ответа оба варианта верны Способ оценивания дуальный (1/0).

5. Как осуществляется оплата труда работникам животноводства:

- а) по часовой оплате
- б) за обслуживаемое поголовье
- в) по индивидуальным расценкам за продукцию

Эталон ответа по индивидуальным расценкам за продукцию Способ оценивания дуальный (1/0).

6. Норматив отчислений на оплату труда от валового дохода рассчитывается по формуле:

- а)  $H = FO : VP * 100$
- б)  $H = FO : (VP - MZ) * 100$
- в)  $H = FO : (MZ - VP) * 100$

Эталон ответа  $H = FO : (VP - MZ) * 100$  Способ оценивания дуальный (1/0).

7. Что необходимо знать для расчета дневной тарифной ставки:

- а) ставку первого разряда
- б) тарифный коэффициент
- в) оба ответа верны

Эталон ответа оба ответа верны Способ оценивания дуальный (1/0).

8. Изучение затрат рабочего времени не осуществляется при помощи:

- а) построения графиков
- б) фотографии
- в) фотохронометража

Эталон ответа построения графиков Способ оценивания дуальный (1/0).

9. Отличительными чертами индивидуальных и коллективных трудовых процессов являются:



- а) рост заработной платы
- б) рост производительности труда
- в) участие работников в выполнении производственного задания и ответственность за результаты труда

Эталон ответа участие работников в выполнении производственного задания и ответственность за результаты труда Способ оценивания дуальный (1/0).

10. Какие элементы включает в себя тарифная система:

- а) отраслевые коэффициенты
- б) тарифные сетки
- в) оба варианта верны

Эталон ответа оба варианта верны Способ оценивания дуальный (1/0).

11. Чем характеризуются тарифные сетки:

- а) числом тарифных разрядов
- б) отраслью использования
- в) регионом применения
- г) диапазоном тарифных коэффициентов

Эталон ответа числом тарифных разрядов Способ оценивания дуальный (1/0).

12. Система заработной платы, не относящаяся к сдельной форме:

- а) повременно – премиальная
- б) бригадная
- в) оба варианта верны

Эталон ответа оба варианта верны Способ оценивания дуальный (1/0).

13. С учётом чего осуществляется распределение месячного коллективного заработка по бригаде МТФ:

- а) отработанных за месяц дней
- б) отработанных за месяц дней и коэффициента трудового участия каждого члена коллектива

в) коэффициента трудового участия членов коллектива

Эталон ответа отработанных за месяц дней и коэффициента трудового участия каждого члена коллектива Способ оценивания дуальный (1/0).

14. Премирование руководителей и специалистов целесообразно устанавливать за:

- а) прирост реализованной продукции
- б) рентабельность производства
- в) оба варианта верны

Эталон ответа оба варианта верны Способ оценивания дуальный (1/0).

15. Что такое сдельная расценка:

- а) показатель, отражающий затраты времени работника
- б) месячная тарифная ставка
- в) оплата труда за единицу продукции

Эталон ответа оплата труда за единицу продукции Способ оценивания дуальный (1/0).

**Тест 2.** Выберите один или несколько вариантов ответа.

1. Для чего используется система косвенно – сдельной оплаты труда:

- а) административно – управленческого персонала
- б) вспомогательных рабочих, занятых обслуживанием оборудования
- в) основных производственных рабочих

Эталон ответа вспомогательных рабочих, занятых обслуживанием оборудования Способ оценивания дуальный (1/0).

2. Что может быть выплачено за высокую квалификацию и профессиональное мастерство работникам предприятия:

- а) компенсационные выплаты
- б) репродукционные выплаты
- в) стимулирующие выплаты

Эталон ответа стимулирующие выплаты Способ оценивания дуальный (1/0).

3. Что лежит в основе бестарифной системы оплаты труда:

- а) объем выполненных работ/услуг
- б) долевое распределение заработанных коллективом средств
- в) устная договоренность между работодателем и работником

Эталон ответа долевое распределение заработанных коллективом средств Способ оценивания дуальный (1/0).

4. Что является основными элементами тарифной системы оплаты труда:

- а) ЕТКС; тарифные сетки, тарифные ставки; тарифные коэффициенты
- б) тарифные сетки; тарифные ставки; должностные инструкции
- в) тарифный фонд заработной платы, должностные инструкции

Эталон ответа ЕТКС; тарифные сетки, тарифные ставки; тарифные коэффициенты Способ оценивания дуальный (1/0).

5. При сдельной системе оплаты труда заработная плата определяется:

- а) тарифной ставкой, отработанным работниками временем
- б) сдельной расценкой и объемом выполненных работ
- в) сдельной расценкой и тарифной ставкой

Эталон ответа сдельной расценкой и объемом выполненных работ Способ оценивания дуальный (1/0).

6. Что является условием применения сдельной оплаты труда:

- а) необходимость стимулировать рабочих в увеличении выработки продукции
- б) невозможность количественного измерения объемов производства продукции
- в) функционирование поточных линий

Эталон ответа необходимость стимулировать рабочих в увеличении выработки продукции Способ оценивания дуальный (1/0).

7. Что является условием применения повременной оплаты труда:

- а) необходимость стимулировать рабочих в увеличении выработки продукции
- б) невозможность точного учета выполняемых работ
- в) наличие ограниченной номенклатуры работ

Эталон ответа невозможность точного учета выполняемых работ Способ оценивания дуальный (1/0).

8. Сдельная заработная плата не зависит от:

- а) объема выполненных работ
- б) сдельной расценки
- в) объема отработанного времени

Эталон ответа объема отработанного времени Способ оценивания дуальный (1/0).

9. В каком производстве объем заработной платы вспомогательных рабочих при косвенно – сдельной системе оплаты труда зависит от объема выпуска продукции:

- а) обслуживающем
- б) основном
- в) вспомогательном

Эталон ответа основном Способ оценивания дуальный (1/0).

10. К каким выплатам относятся доплаты и надбавки за высокую квалификацию, профессиональное мастерство, работу с меньшей численностью, за совмещение нескольких профессий:

- а) компенсационным
- б) прогрессивным
- в) стимулирующим

Эталон ответа стимулирующим Способ оценивания дуальный (1/0).

11. Значение тарифной ставки для промышленного предприятия устанавливается:

- а) профсоюзом
- б) предприятием
- в) государством

Эталон ответа предприятием Способ оценивания дуальный (1/0).

12. Что такое тарифная ставка:

а) совокупность тарифных разрядов и тарифных коэффициентов

б) абсолютный размер оплаты труда рабочих за единицу времени

в) совокупность тарифных коэффициентов

Эталон ответа совокупность тарифных разрядов и тарифных коэффициентов Способ оценивания дуальный (1/0).

13. Что относится к методу материального стимулирования инновационной деятельности работников предприятия:

а) увеличение заработной платы

б) премирование за внеурочную работу

в) премирование изобретений

Эталон ответа премирование изобретений Способ оценивания дуальный (1/0).

14. Что стимулирует повременная оплата труда:

а) качество обслуживания покупателей

б) присутствие на рабочем месте

в) объем товарооборота

Эталон ответа присутствие на рабочем месте Способ оценивания дуальный (1/0).

15. Что стимулирует сдельная оплата труда:

а) объем товарооборота

б) качество обслуживания покупателей

в) присутствие на рабочем месте

Эталон ответа объем товарооборота Способ оценивания дуальный (1/0).

## **Комплект типовых задач для текущего контроля знаний студентов**

### **Тема 1. Мотивация в системе близких экономических понятий**

#### **Кейс «Новая система оценки»**

«Что за люди? Откуда столько агрессии?» — Александр Новицкий, исполнительный директор ОАО «Мотор», не смог сдержать своих эмоций. Несколько минут назад он закончил трехчасовой семинар с руководителями отделов и зашел к директору по персоналу поделиться своими впечатлениями. Оба менеджера работали в компании всего три педели и часто обсуждали совершаемые каждым из них «открытия». Сегодня Александр, руководитель всей операционной деятельности «Мотора», встретил сопротивление своих подчиненных, когда пытался объяснить им систему ключевых показателей эффективности (KPI). Молодой руководитель (35 лет, пришел в «Мотор» с аналогичной должности российского филиала многонациональной компании) тщательно подготовился к семинару и был обескуражен резким неприятием его содержания. В течение всего семинара аудитория, состоявшая из 17 руководителей, не скрывала своей враждебности ни к тому, о чем говорил Александр, ни к самому исполнительному директору.

В самом начале занятия, когда речь зашла о необходимости формализованной оценки сотрудников для эффективного управления организацией, руководители «Мотора», который вырос из Конструкторского Бюро, занимавшегося военными разработками, в сервисно-производственную компанию с более чем 1500 сотрудниками, активно выступили против: «Мы в течение пяти лет жили без всякой оценки и прекрасно развивались, проживем еще. Не нужно нам новой бюрократизации». Ответные слова Александра о разнице между предпринимательской организацией и зрелой компанией вызвали лишь скептические ухмылки.

Когда Новицкий объяснял, как работает система KPI, руководитель

финансово-аналитического отдела, в прошлом математик-теоретик, попросил слова и произнес длинную речь о невозможности сведения к нескольким целям и показателям такого сложного процесса, как работа руководителя. Опираясь на понятия теории вероятности и теории больших систем, он предложил разработать более совершенную систему оценки сотрудников компании. Александр ответил, что не возражает, особенно если это будет сделано в свободное от работы время, а пока будут действовать те КРІ,

которые утвердит руководство. На что ему было заявлено, что он не первый, кто пытается внедрить западные методы управления в компании, но пока никому этого не удавалось, а те, кто пытался, давно в организации не работают. Раздраженный Новицкий ответил коротко: «При мне не будут работать те, кто не желает пользоваться современными методами». В аудитории воцарилось гробовое молчание.

Во время упражнения по постановке целей добрая половина участников откровенно «сачковала», переложив выполнение группового задания на плечи более молодых и менее титулованных.

В завершение семинара Александр объявил, что ждет проекты годовых целей и показателей своих подчиненных через две недели и просит их организовать подготовку целей и показателей их подчиненными в течение трех недель. На просьбу ознакомить руководителей с его индивидуальными целями и показателями КРІ Новицкий довольно резко ответил, что сделает это, когда сочтет нужным. Покидая аудиторию, Александр слышал некоторые комментарии участников:

– Ну что, Петрович, будешь теперь вместо работы показатели сочинять...

– Да в гробу я видел эти показатели, Палыч. Пусть он сам их сочиняет...

– А как же премия? Ты же слышал, теперь премию будут платить только тем, кто выполнил показатели.

– А это мы еще посмотрим...

Новицкий не счел нужным вмешиваться и отправился в кабинет директора по персоналу, чтобы обсудить ситуацию.

*Вопросы к заданию:*

1. На ваш взгляд, подходит ли вообще система КРІ «Мотору»? Аргументируйте.

2. Правильно ли Александр подошел к процессу внедрения системы оценки на данном предприятии? Какие ошибки он допустил?

3. Какие шаги вы посоветовали бы предпринять Александру после проваленного семинара?

## **Тема 2. Система мотивации труда и ее составляющие**

### ***Творческая задача 1***

Внимательно изучите комментарий к ситуации, из возможных вариантов ответов на ситуацию выберите верный, по Вашему мнению, ответ и аргументируйте его.

### **Комментарий:**

Занятия о сути работы, а также наличие интересов к ней – решающие факторы успеха.

Наряду с этим весьма существенное обстоятельство – собственный взгляд. Очень важным обстоятельством для нас оказывается также предвосхищение положительного результата деятельности.

### **Ситуация:**

Стимулирование интереса к работе – весьма важный фактор усиления трудовой мотивации. Выберите из приведенных ниже вариантов три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

### **Возможные варианты ответов:**

а) руководство должно подробно информировать коллектив о характере, выполняемой им работы.

б) время от времени следует менять поручаемую работу, чтобы она не надоела.

в) если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

г) подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить ее без срывов.

д) работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовать соревнование за лучший результат.

е) точно указать на недостаток и положительные моменты выполняемой работы.

## **Тема 3. Культурно-исторические условия формирования позитивного отношения к труду**

### ***Творческая задача 1***

#### **Деньги для избранных**

Геннадий еще раз собрался с мыслями, потом собрался с духом и постучал в дверь. Он был настроен как никогда решительно и намеревался добиться правильного решения во что бы то ни стало.

Дело в том, что Геннадий Широков, директор по персоналу российско-германского предприятия, в течение двух последних лет вел практически не прекращающуюся борьбу со своим гендиректором. Борьбу за повышение заработной платы. Не себе, поскольку размер его вознаграждения, так же как и остальных директоров, определялся Восточноевропейской штаб-квартирой немецкого партнера, а молодым сотрудникам с потенциалом, занимавшим должности руководителей среднего звена и специалистов.

Руководство предприятия, которое оказывало услуги в сфере коммунального обслуживания, электроснабжения, IT-обеспечения, телефонии и кабельного телевидения преимущественно российским компаниям, в том числе многим муниципальным организациям, придерживалось со времен высокой инфляции достаточно консервативного подхода к управлению заработной платой. Ее повышение происходило только после повышения цен на услуги предприятия

и распространялось в одинаковой мере на все категории сотрудников. В результате компания не могла предложить конкурентоспособные пакеты компенсации, что, по мнению Геннадия, крайне отрицательно сказывалось на ее притягательности как работодателя для молодых, образованных специалистов, выпускников Института коммунального хозяйства.

Генеральный директор считал, что предоставляемые компанией возможности повышения квалификации, в том числе за рубежом, и быстрого карьерного роста нейтрализуют этот недостаток, а жесткая финансовая дисциплина позволяет сохранять долю рынка в условиях нестабильной российской экономики и непредсказуемого поведения заказчиков. Он несколько смягчил свою позицию только зимой 2014 г., когда компанию покинули сразу пять молодых сотрудников, получивших степень МВА в одном из немецких университетов за ее счет. Тогда аргументы Геннадия были услышаны, и тридцати наиболее перспективным и ценным менеджерам повысили вознаграждение.

Однако инфляция свела все повышение к нулю с точки зрения покупательной способности, выраженной в рублях заработной платы. Через полгода Геннадий вновь поднял вопрос о необходимости пересмотра вознаграждения для этой группы сотрудников, но генеральный даже не поддержал разговора, напомнив своему директору по персоналу о кредиторской задолженности компании, включая задолженность по заработной плате в некоторых регионах. Геннадий еще несколько раз пробовал затронуть эту тему, но понимания не получил.

Переполнили чашу терпения два события, случившиеся в один день. С утра Геннадий получил результаты исследования рынка труда в Москве, согласно которому даже наиболее высокооплачиваемые сотрудники предприятия находились среди 10% наименее оплачиваемых работников аналогичных компаний в Москве. В обед он узнал, что еще двое молодых менеджеров подали заявление об уходе, объяснив его неудовлетворенностью своим вознаграждением. Геннадий решил, что дальше так продолжаться не может и направился к генеральному директору.

*Вопросы к заданию:*

1. Какой из двух типов мотивации — присоединения и лояльности или эффективной деятельности — рассматривается в данном кейсе?
2. Какова политика генерального директора в области мотивации и заработной платы?
3. Какие аргументы должен привести Геннадий по вопросам управления персоналом — удержания перспективных сотрудников? Что он может предложить в системе оплаты?

#### **Тема 4. Теоретические подходы к исследованию трудовой мотивации**

##### ***Творческая задача 1***

Зачеркните неправильные с точки зрения теорий и концепций мотивации и стимулирования труда утверждения:

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор

в той или иной ситуации.

4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.

6. Мотивация – это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.

7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.

8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.

9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.

10. Все потребности человека находят осознанное устранение.

11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.

12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.

13. Потребность в самовыражении по А. Маслоу означает уважение человека другими в организации.

14. Не все цели обладают мотивационной силой.

15. Мотивирование составляет основу управления организацией.

16. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.

17. Обретение удовлетворенности и нарастание удовлетворенности – два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.

18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.

19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.

20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

**Ключ.**

Должны быть зачеркнуты № 2, 3, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 16, 18.

## **Тема 5. Экономические и психологические законы, влияющие на трудовую мотивацию. Методы исследования и развития трудовой мотивации**

### ***Творческая задача 1***

Произведите самооценку по тесту «Определение степени мотивации личности к успеху». Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?

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

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

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

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

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

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

#### **Ключ.**

Оцените результаты.

Поставьте себе по одному баллу: за каждый ответ «да» на вопросы: № 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41; и за каждый ответ «нет» на вопросы: № 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

**32 – 28 баллов.** У Вас очень сильная мотивация к успеху, Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.



**27 – 15 баллов.** У Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима.

**14 – 0 баллов.** Мотивация к успеху у Вас довольно слабая, Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите», убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

## **Тема 6. Мотивация, удовлетворенность работника и производительность труда**

### ***Творческая задача 1***

Внимательно изучите комментарий к ситуации, из возможных вариантов ответов на ситуацию выберите верный, по Вашему мнению, ответ и аргументируйте его.

#### **Комментарий:**

Удовлетворенность трудом – это ощущение того, что Вы полностью раскрываете в нем свои силы и способность, и что ваша деятельность должным образом оценивается окружающими. Одна и та же работа может породить удовлетворенность и разочарование: все зависит от того, как вы относитесь к ней. Поэтому, если заявитель будет переведен на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившееся удовлетворенность на новом месте вряд ли будет долго сохраняться.

Сама по себе перемена работы никогда не пойдет на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникнет вопрос о необходимости перевода на лучшее место и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой.

#### **Ситуация:**

Один из ваших подчиненных заявил, что он не испытывает удовлетворения трудом от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного?

#### **Возможные варианты ответов:**

а) установлю, какая работа дала бы ему удовлетворенность, и если есть возможность, как можно скорее предоставлю такую работу.

б) думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако, фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

в) объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относится и как ее выполнять. Надо сказать, что и от выполняемой им работы можно получить большее удовлетворение, если видеть в ней творческое начало.

## **Тема 7. Мотивация и вознаграждение руководителей**

### ***Творческая задача 1***

#### **Рикардо Семлер: управление без контроля**

За последние шесть лет бразильская компания Scmscо увеличила свою

выручку с 35 до 160 млн долл.; в компании практически отсутствует текучесть кадров, и нет никаких признаков того, что в ближайшие годы ее рост замедлится. Глава компании Рикардо Семлер превратил разваливавшийся семейный бизнес в самую необычную компанию нашего времени. Он решился перевернуть компанию изнутри наружу, с ног на голову, упразднив девять уровней управления и введя беспрецедентные демократические порядки для своих сотрудников. Внешне это выглядит фантастично: без секретарей, без дресс-кода, без должностей, без бизнес-планов, без графиков и режима работы. Да еще сотрудники сами назначают себе заработную плату. Рикардо Семлер превратил Semco в гуманную организацию, не жертвуя ростом и прибыльностью компании.

Первое, что Рикардо Семлер сделал в Semco, – выбросил все инструкции. Он убежден, что сотрудники, принимающие участие в принятии решений, обладают более высокой мотивацией и делают более правильный выбор, чем те, кто просто выполняет указания сверху или следует инструкциям. Сотрудники помогают модернизировать продукцию, которую сами производят, и пишут маркетинговые планы. Их начальники могут управлять своими подразделениями с исключительной свободой, определяя стратегию развития бизнеса без вмешательства со стороны руководства. В процессе принятия действительно важных решений, таких как, например, покупка другой компании, каждый сотрудник Semco имеет голос.

В секретариате главного управления, стандартного офисного четырехэтажного здания из стали и стекла, есть приемная, но нет секретаря. Хотя в компании много посетителей, Semco считает: секретари, как и личные помощники, им не нужны. Они не верят в необходимость бесперспективных должностей.

В офисах Semco нет привычных перегородок. Рабочие места сотрудников отделены друг от друга зелеными насаждениями. Атмосфера непринужденная: одни сотрудники носят костюмы и галстуки или платья, другие – джинсы и кеды.

В компании нет отдельных столовых для руководства. Сотрудник приехал позже на работу, а все места на парковке уже заняты? Его проблемы! Для Semco все это – часть «естественного ведения бизнеса».

В Semco сняли ненужные льготы и привилегии, которые питают «эго», но вредят бухгалтерской отчетности и отвлекают всех от ключевых корпоративных задач – производства, продажи, выставления счетов, получения денег с клиентов.

В Semco не любят даже мыслить в категориях «подчиненный – начальник». Тут предпочитают быть партнерами и координаторами.

Semco сократили более чем на 75% персонал юридического, финансового и маркетингового отделов. Теперь здесь нет даже отделов по обработке данных и обучению персонала. Каждый сотрудник ручается за свою собственную работу, таким образом, контроль качества Semco тоже не нужен.

В последнее время Semco поощряет создание сотрудниками их собственных компаний, предоставляя им оборудование Semco в лизинг по выгодным ставкам. Естественно, Semco делает закупки у своих бывших работников, но те абсолютно свободны и могут сотрудничать с другими компаниями, даже с конкурентами Semco.

Прежде чем брать людей на работу или продвигать их на руководящие позиции, с ними проводятся собеседования и их кандидатуры одобряются всеми,

кто будет работать под их началом. Каждые полгода работа менеджеров оценивается подчиненными, и результаты вывешиваются для всеобщего обозрения. Означает ли это, что рабочие могут уволить своего начальника? Да, поскольку менеджер, постоянно получающий плохие отзывы, рано или поздно уходит из Semco.

*Вопросы к заданию:*

1. Какие составляющие компенсационного пакета наиболее актуальны для компании Semco?
2. Правильно ли организована система мотивации в Semco?
3. Подходит ли она для российских компаний? В чем ее плюсы и минусы?

## **Тема 8. Аморальная и сомнительная трудовая мотивация**

### ***Творческая задача 1***

Проанализируйте изложенные ниже ситуации, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации.

**Ситуации:**

1. Ценного специалиста по маркетингу переманил конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают жалобы на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

**Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса:**

Анализ ситуации: место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место); участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).

Определение проблемы: формулировка проблемы; причины и мотивы.

Постановка целей мотивации.

Планирование мотивации работника (работников): выявление потребностей работников; определение иерархии потребностей; анализ изменения потребностей; «потребности – стимулы»; стратегия, способ мотивации.

Осуществление мотивации: создание условий, отвечающих потребностям; обеспечение вознаграждения за результаты; создание уверенности и возможности достижения цели; создание впечатления от ценности вознаграждения.

Управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса; сравнение полученных результатов с требуемыми; корректировка стимулов.

## **Тема 9. Развитие трудовой мотивации на ранних этапах становления субъекта труда**

### ***Творческая задача 1***

Внимательно ознакомьтесь с заданием своего варианта. Проанализируйте представленный материал. Ответьте на поставленные вопросы и сформулируйте выводы по ситуации, сложившейся в обозначенной организации:

1. Представьте себя на месте сотрудника данной организации и проанализируйте её с помощью нижеприведенной анкетой «Исследование удовлетворенности работников трудом» (заполните её на основе данных ситуации).

2. Оцените степень удовлетворенности трудом работников и предложите мероприятия для повышения удовлетворенности работников трудом.

3. Какие ошибки допущены руководителем?

Для выполнения задания воспользуйтесь анкетой для исследования удовлетворенности работников трудом.

### **АНКЕТА**

**для исследования удовлетворенности работников трудом**

**1. Отметьте, пожалуйста, знаком «+» те аспекты Вашей трудовой жизни в организации, которыми Вы наиболее всего удовлетворены и знаком «-» те аспекты, которыми Вы наиболее всего неудовлетворены:**

- интересная тематика работы;
- соответствие квалификации содержанию работы;
- режим работы;
- степень ответственности и самостоятельности в работе;
- возможность раскрыть все мои способности;
- взаимоотношения с руководством;
- взаимоотношения с коллегами;
- территориальное месторасположение организации;
- заработная плата;
- перспективы должностного роста;
- возможность повышать квалификацию;
- связь между результатами и оплатой труда;
- социальное обеспечение;
- загруженность работой.

**2. Хотелось бы Вам в ближайшее время:**

- сменить участок работы внутри подразделения;
- перейти в другое подразделение;
- вообще уйти из организации.

**3. Если Вы собираетесь уйти из организации, то, что является**

**причиной такого  
решения:**

- тематика работы;
- характер работы;
- содержание труда;
- режим работы;
- отношения с руководителем;
- отношения с коллективом;
- заработок;
- система оплаты труда;
- возможность должностного роста;
- возможности для профессионального развития;
- социальное обеспечение;
- другие причины (укажите)\_\_\_\_\_.

**Тема 10. Управление мотивацией на разных уровнях организации жизни  
общественного производства**

***Творческая задача 1***

Предприятие ООО «Заря» использует современные и дорогостоящие методы стимулирования:

- денежное стимулирование (премии, бонусы),
- материальное стимулирование (предоставление жилья, кредиты, бесплатное питание и др.).

Однако в последнее время производительность труда резко снизилась. Руководство предприятия в замешательстве: при высоком уровне заработной платы и регулярном материальном поощрении раскрыть и использовать трудовой потенциал работников в полном объеме не удается.

В чем причина (сделайте предположение)? Какие мероприятия Вы можете посоветовать руководству ООО «Заря» для разрешения сложившейся кадровой ситуации?

**Тема 11. Организационные условия формирования продуктивной мотивации  
работников**

***Творческая задача 1***

Существует такой вид стимулирования как «планы дополнительных выплат», стимулирующий поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. Это могут быть подарки от фирмы, субсидирование служебных расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруги или друга в поездке). Для каких, из нижеуказанных предприятий он будет наиболее эффективен? Аргументируйте свой ответ.

а) торговый дом ОАО «ВЗТДиН» (специализируется на продаже изделий в области тракторостроения)

б) ООО «Пекарь» (специализируется на выпечке хлебобулочных изделий)

в) фирма «Издатель» (специализируется на распространении полиграфической продукции: книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и т.д.)

## **Тема 12. Вознаграждение за труд. Основные формы оплаты труда**

### ***Творческая задача 1***

Работодатель внес изменение в положение об оплате труда, согласно которому доплата работникам работу в ночное время составляет 15 % часовой тарифной ставки (оклада). Профсоюз не согласился с изменениями, так как, по их мнению, они не соответствует действующему законодательству, но работодатель после проведения с профсоюзом дополнительных консультаций издал приказ об утверждении положения в новой редакции. Профсоюз обжаловал приказ в государственную инспекцию труда. Назовите правила оплаты работы в ночное время.

### ***Творческая задача 2***

Бухгалтер расчетного отдела Тарелкина в течение месяца выполняла наряду со своей работой обязанности, находящейся в отпуске Чашкиной, но доплату получила в размере 40%, чем была недовольна, так как обязанности отсутствующей Чашкиной выполняла в полном объеме. За разъяснением обратилась к юрисконсульту. Назовите правила оплаты труда при совмещении профессий и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника. Правомерны ли действия работодателя?

## **Тема 13. Разработка систем мотивации, стимулирования, вознаграждения за труд**

### ***Типовая задача 1***

#### ***I. Исходные данные.***

Вы – начальник отдела труда и заработной платы промышленного предприятия. В течение 2015-2017 гг. существенно изменилась численность персонала предприятия вследствие чрезмерной текучести персонала. Большинство уволенных по собственному желанию, в качестве основной причины ухода назвали неудовлетворенность уровнем оплаты труда. В то же время за указанный период произошел значительный рост фонда заработной платы. Вам необходимо выявить, за счет каких факторов произошло изменение размера фонда оплаты труда.

#### ***II. Задание к ситуации.***

Оценить эффективность администрирования расходов на содержание персонала и его вознаграждение за расчет следующих показателей:

1. Прирост (уменьшение) фонда заработной платы вследствие изменений численности работников предприятия.

2. Прирост (уменьшение) фонда заработной платы вследствие изменений средней заработной платы работников предприятия.

### III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1

Анализ факторов, влияющих на отклонения в фонде заработной платы на промышленном предприятии

Показатель	2015 г.	2017 г.
Фонд заработной платы – всего, руб.	2685760	3638170
в том числе		
руководителей	320380	498850
служащих	486660	714204
рабочих	1878720	2205900
Количество персонала – всего, чел.	173	255
в том числе		
руководителей	30	35
служащих	51	70
рабочих	92	150

Результаты расчетов представить в виде таблицы (табл. 2).

Таблица 2

Анализ факторов, влияющих на отклонение в фонде заработной платы промышленного предприятия

Показатель	Год		Отклонение		
	2015	2017	Всего	За счет	
				изменения количества работников	Изменения средней заработной платы
Фонд заработной платы – всего, руб. в том числе руководителей служащих рабочих					
Количество персонала – всего, чел. в том числе руководителей служащих рабочих					
Средняя заработная плата, руб. персоналу в целом руководителей служащих рабочих					

#### Тема 14. Разработка базовой и переменной частей оплаты труда

##### Творческая задача 1

В государственную инспекцию труда за разъяснениями обратилась работница Шустова. Ей было отказано в установлении неполного рабочего дня для ухода за больным внуком (медицинское заключение имеется) на том основании, что у ребенка есть трудоспособные родители, а Шустова проживает отдельно от детей и внука. Свою просьбу Шустова мотивировала тем, что ребенок требует круглосуточного ухода, а его родители, также перейдя на неполный рабочий день, просили ей помочь, потому что боялись потерять работу.

##### Творческая задача 2

Нестеров, имеющий годовалого ребенка, подал в отдел кадров заявление о выходе на работу до истечения отпуска по уходу за ребенком. Нестеров просил

установить ему 7-ми часовой рабочий день, перерывы для кормления ребенка. Известно, что жена Нестерова находится в больнице после рождения ребенка. Какое решение должен принять начальник отдела кадров?

#### 5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

При промежуточной аттестации в дифференцированного зачета при защите курсовой работы используется следующая шкала оценивания: 2 – неудовлетворительно, 3 – удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 – отлично.

При промежуточной аттестации в форме зачета используется следующая шкала оценивания: зачтено, не зачтено.

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
Знания	Знание прикладного значения мотивационных теорий; теоретических основ управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (в том числе оплаты труда); основы формирования мотивационной политики в трудовом коллективе; стратегических целей и задач организации в сфере мотивации и стимулирования персонала.
	Знание форм и систем заработной платы, порядка составления бюджетов; систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала; технологий и методов формирования и контроля бюджетов и фондов; порядка тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат; методов определения численности работников; тарифно-квалификационных справочников работ и профессий рабочих и квалификационных характеристик должностей служащих; методов учета и анализа показателей по труду и заработной плате
	Объем освоенного материала
	Полнота ответов на вопросы
	Четкость изложения и интерпретации знаний
Умения	Умение использовать на практике выводы и следствия мотивационных теорий; разрабатывать и внедрять политику стимулирования и мотивации; анализировать факторы внешней и внутренней среды, влияющие на политику мотивации и стимулирования персонала; использовать на практике материальные и нематериальные стимулы с учетом стратегических целей и задач организации.
	Умение составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов и фондов; применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом; разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации; анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации; анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; проводить мониторинг заработной платы на рынке труда; анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала; составлять прогнозы развития оплаты труда персонала



Навыки	Навыки практического применения выводов и следствий мотивационных теорий; построения системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации; практического использования материальных и нематериальных стимулов.
	Навыки анализа успешных корпоративных практик по организации системы оплаты труда персонала; разработки и внедрения системы оплаты труда персонала, подготовки предложений по ее совершенствованию; формирования планового бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат; подготовки предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала

Оценка преподавателем выставляется интегрально с учётом всех показателей и критериев оценивания.

### Оценка сформированности компетенций по показателю Знания.

Критерий	Уровень освоения и оценка	
	Не зачтено	Зачтено
Знание прикладного значения мотивационных теорий; теоретических основ управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (в том числе оплаты труда); основы формирования мотивационной политики в трудовом коллективе; стратегических целей и задач организации в сфере мотивации и стимулирования персонала	Не знает прикладное значение мотивационных теорий; теоретические основы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (в том числе оплаты труда); основы формирования мотивационной политики в трудовом коллективе; стратегические цели и задачи организации в сфере мотивации и стимулирования персонала	Знает прикладное значение мотивационных теорий; теоретические основы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (в том числе оплаты труда); основы формирования мотивационной политики в трудовом коллективе; стратегические цели и задачи организации в сфере мотивации и стимулирования персонала
Знание форм и систем заработной платы, порядка составления бюджетов; систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала; технологий и методов формирования и контроля бюджетов и фондов; порядка тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат; методов определения численности работников; тарифно-квалификационных справочников работ и профессий рабочих и квалификационных характеристик должностей служащих; методов учета и анализа показателей	Не знает формы и системы заработной платы, порядок составления бюджетов; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; технологии и методы формирования и контроля бюджетов и фондов; порядка тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к	Знает формы и системы заработной платы, порядок составления бюджетов; системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; технологии и методы формирования и контроля бюджетов и фондов; порядка тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к

по труду и заработной плате	доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат; методы определения численности работников; тарифно-квалификационных справочников работ и профессий рабочих и квалификационных характеристик должностей служащих; методы учета и анализа показателей по труду и заработной плате	заработной плате, расчета стимулирующих выплат; методы определения численности работников; тарифно-квалификационных справочников работ и профессий рабочих и квалификационных характеристик должностей служащих; методы учета и анализа показателей по труду и заработной плате
Объем освоенного материала	Не знает значительной части материала дисциплины	Знает материал дисциплины в достаточном объеме, однако, возможно не усвоил всех его деталей
Полнота ответов на вопросы	Не дает ответы на большинство вопросов	Дает ответы на вопросы, но не все - полные
Четкость изложения и интерпретации знаний	Излагает знания без логической последовательности	Излагает знания без нарушений в логической последовательности или с несущественными ее нарушениями
	Не иллюстрирует изложение поясняющими примерами либо приводит ошибочные примеры	Иллюстрирует изложение поясняющими примерами корректно и понятно либо с незначительными ошибками
	Неверно излагает и интерпретирует знания	Грамотно и по существу излагает знания, хотя возможны и некоторые неточности

### Оценка сформированности компетенций по показателю Умения.

Критерий	Уровень освоения и оценка	
	Не зачтено	Зачтено
Умение использовать на практике выводы и следствия мотивационных теорий; разрабатывать и внедрять политику стимулирования и мотивации; анализировать факторы внешней и внутренней среды, влияющие на политику мотивации и стимулирования персонала; использовать на практике материальные и нематериальные стимулы с учетом стратегических целей и задач организации.	Не умеет использовать на практике выводы и следствия мотивационных теорий; разрабатывать и внедрять политику стимулирования и мотивации; анализировать факторы внешней и внутренней среды, влияющие на	Умеет использовать на практике выводы и следствия мотивационных теорий; разрабатывать и внедрять политику стимулирования и мотивации; анализировать факторы внешней и внутренней среды, влияющие на политику мотивации и стимулирования персонала;

	<p>политику мотивации и стимулирования персонала; использовать на практике материальные и нематериальные стимулы с учетом стратегических целей и задач организации</p>	<p>использовать на практике материальные и нематериальные стимулы с учетом стратегических целей и задач организации</p>
<p>Умение составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов и фондов; применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом; разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации; анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации; анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; проводить мониторинг заработной платы на рынке труда; анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала; составлять прогнозы развития оплаты труда персонала</p>	<p>Не умеет составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов и фондов; применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом; разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации; анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации; анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; проводить мониторинг заработной платы на рынке труда; анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала; составлять прогнозы развития оплаты труда персонала</p>	<p>На достаточно приемлемом уровне умеет составлять и контролировать статьи расходов на оплату труда персонала для планирования бюджетов и фондов; применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом; разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации; анализировать современные системы оплаты и материальной (монетарной) мотивации труда для целей организации; анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; проводить мониторинг заработной платы на рынке труда; анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала; составлять прогнозы развития оплаты труда персонала</p>

**Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки.**

Критерий	Уровень освоения и оценка	
	Не зачтено	Зачтено
<p>Навыки практического применения выводов и следствий мотивационных теорий; построения системы мотивации и стимулирования</p>	<p>Не владеет навыками практического применения выводов</p>	<p>В полной мере владеет навыками практического</p>

<p>персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации; практического использования материальных и нематериальных стимулов.</p>	<p>и следствий мотивационных теорий; построения системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации; практического использования материальных и нематериальных стимулов</p>	<p>применения выводов и следствий мотивационных теорий; построения системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации; практического использования материальных и нематериальных стимулов</p>
<p>Навыки анализа успешных корпоративных практик по организации системы оплаты труда персонала; разработки и внедрения системы оплаты труда персонала, подготовки предложений по ее совершенствованию; формирования планового бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат; подготовки предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала</p>	<p>Не владеет навыками анализа успешных корпоративных практик по организации системы оплаты труда персонала; разработки и внедрения системы оплаты труда персонала, подготовки предложений по ее совершенствованию; формирования планового бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат; подготовки предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала</p>	<p>В полной мере владеет навыками анализа успешных корпоративных практик по организации системы оплаты труда персонала; разработки и внедрения системы оплаты труда персонала, подготовки предложений по ее совершенствованию; формирования планового бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат; подготовки предложений по совершенствованию системы оплаты труда персонала</p>

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### 6.1. Материально-техническое обеспечение

№	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1.	учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (аудитории: УКЗ 302, ГУК 316, ГУК 320, ГУК 319)	Лекционные занятия – поточная аудитория, оснащённая меловой доской и специализированной мебелью. Практические (семинарские) занятия – специализированные аудитории, оснащённые меловой доской, специализированной мебелью, комплектом презентационного оборудования: ноутбук Lenovo G50-30 (Intel Celeron N240); мультимедийный проектор Acer XD1280D; переносной экран, с предустановленным лицензионным программным обеспечением: Microsoft Office 2013 (№31401445414), Microsoft Windows 7 (№63-14к), Kaspersky Endpoint Security 10 (№17E0170707130320867250).
2.	учебная аудитория для самостоятельной работы (аудитория ГУК 318)	Самостоятельная работа студентов обеспечивается научной, учебной, учебно-методической литературой в методическом кабинете кафедры социологии и управления ГУК №318, научно-технической библиотеке БГТУ им. В.Г. Шухова, с предоставлением рабочих мест, оборудованных персональными компьютерами, подключенными к сети Интернет и имеющих доступ к электронной информационно-образовательной среде университета. Самостоятельная работа студентов обеспечивается участием в программах Microsoft DreamSpark/Imagine (№52031/МОС 2793) и Office 365 (E04002C51M) с возможностью бесплатной загрузки лицензионного программного обеспечения
3.	читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель, компьютерная техника, подключенная к сети «Интернет» и имеющая доступ в электронную информационно-образовательную среду

### 6.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

№	Перечень лицензионного программного обеспечения.	Реквизиты подтверждающего документа
1.	Microsoft Windows 7	№63-14к

2.	Microsoft Office 2013	№31401445414
3.	Kaspersky Endpoint Security 10	№17E0170707130320867250
4.	Microsoft DreamSpark/Imagine	№52031/МОС 2793
5.	Office 365	E04002C51M

### 6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов

1. Войтов А. Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки [Электронный ресурс] / Войтов А. Г. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, 2015. – 230 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11017.html>. – ЭБС «IPRbooks».

2. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экон. направлениям и специальностям / Д. Ю. Знаменский, Н. А. Омельченко ; ред. Н. А. Омельченко ; Гос. ун-т упр., Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Москва : Юрайт, 2016. – 365 с.

3. Кокинз Гэри Управление результативностью [Электронный ресурс]: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами/ Кокинз Гэри – Электрон. текстовые данные. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 328 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58549.html>. – ЭБС «IPRbooks».

4. Кравченко, Е. Ю. Экономика управления персоналом : учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.03 - Управление персоналом / Е. Ю. Кравченко. – Белгород : Издательство БГТУ им. В. Г. Шухова, 2019. – 184 с.

5. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие/ Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>. – ЭБС «IPRbooks».

6. Управление человеческими ресурсами : учеб. для бакалавров / Санкт-Петербург. гос. экон. ун-т ; ред.: И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2016. – 525 с.

7. Боковня, А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : электрон. библ. система znanium.com / А. Е. Боковня. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 141 с.

8. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 464 с.

9. Майкл Армстронг Управление результативностью [Электронный ресурс]: система оценки результатов в действии/ Майкл Армстронг, Анжела Бэрон— Электрон. текстовые данные. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 248 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68006.html>. – ЭБС «IPRbooks».

10. Магеря Л. Ф. Управление надежностью кадровой системы предприятий [Электронный ресурс] / Магеря Л. Ф., Владимиров В. Н., Бадалов В. В. – Электрон. текстовые данные. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2013. – 164 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43978.html>. – ЭБС «IPRbooks».

11. Яковлева, Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т. Г. Яковлева. – Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2009. – 238 с.

#### **6.4. Перечень интернет ресурсов, профессиональных баз данных, информационно-справочных систем**

1. [www.rostrud.ru](http://www.rostrud.ru) – Федеральная служба по труду и занятости.
2. [www.ht.ru](http://www.ht.ru) – HR-лаборатория.
3. [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru); [www.begin.ru](http://www.begin.ru) – Ассоциация специалистов по персоналу.
4. [www.hr-zone.net](http://www.hr-zone.net) – Портал по персоналу.
5. <http://www.podborkadrov.ru/> – Сообщество менеджеров по подбору персонала.
6. <http://www.top-personal.ru> – Журнал «Управление персоналом».
7. <http://www.hr-liga.ru> – Информационный портал «Человеческие ресурсы».
8. [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) – Справочник кадровика. Полное практическое руководство.