

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

СОГЛАСОВАНО

Директор института
магистратуры

И.В. Ярмоленко

« 7 » марта 2021 г.



УТВЕРЖДАЮ

Директор института экономики и
менеджмента

Ю.А. Дорошенко

« 31 » марта 2021 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

направление подготовки:

38.04.03 Управление персоналом

Направленность программы (профиль):

Управление персоналом организации

Квалификация

Магистр

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 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратура) утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 958.
- 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.Ш.)
(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.Ш.)
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

« 26 » марта 2021 г.

Рабочая программа одобрена методической комиссией института

« 30 » марта 2021 г., протокол № 7

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
Профессиональные компетенции	ПК-1. Способен разрабатывать и внедрять системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения с использованием современных информационных технологий	<p>ПК-1.9. Анализирует успешные корпоративные практики по вопросам стратегического и оперативного управления системами мотивации и стимулирования труда персонала.</p>	<p>1. Знания: успешных корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации. 2. Умения: использовать на практике выводы и следствия внедрения передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации. 3. Навыки: практического применения выводов и следствий передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.</p>
		<p>ПК-1.10. Осуществляет выбор и реализует наиболее эффективные для организации системы, методы и формы материального стимулирования труда персонала, разрабатывает предложения по их совершенствованию</p>	<p>1. Знания: систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала. 2. Умения: разрабатывать стратегию и политику в области мотивации и стимулирования труда персонала. 3. Навыки: выбора эффективных систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала, разработки</p>

			предложений по их совершенствованию.
	ПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать системы стратегического управления персоналом организации, осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом	ПК-2.11. Формирует и внедряет системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда, системы оплаты труда исходя из стратегических целей организации	1. Знания: технологии разработки и внедрения систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда, системы оплаты труда исходя из стратегических целей организации. 2. Умения: производить анализ деятельности в сфере мотивации и стимулирования труда персонала; разрабатывать показатели эффективности мотивации и стимулирования труда персонала. 3. Навыки: внедрения и поддержания систем мотивации и стимулирования труда персонала организации; разработки локальных документов по вопросам мотивации и стимулирования труда персонала; подготовки предложений по развитию системы мотивации и стимулирования труда персонала организации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1. Компетенция ПК-1 Способен разрабатывать и внедрять системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения с использованием современных информационных технологий

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименования дисциплины
1	Технология управления персоналом и проектный менеджмент
2	Управление персоналом: экономические аспекты и оценка эффективности

3	Теория и практика кадровой политики организации
4	Технология рекрутмента
5	Управление корпоративной культурой
6	Развитие персонала и карьерный менеджмент
7	Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности
8	Современное трудовое законодательство и кадровая безопасность
9	Организация кадрового делопроизводства и кадровый учет
10	Оценка персонала: теоретико-методологические и методические основы
11	Кадровый консалтинг и аудит
12	Производственная профессиональная практика
13	Производственная преддипломная практика

2. Компетенция ПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать системы стратегического управления персоналом организации, осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом.

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименования дисциплины
1	Стратегическое управление персоналом
2	Технология управления персоналом и проектный менеджмент
3	Управление персоналом: экономические аспекты и оценка эффективности
4	Теория и практика кадровой политики организации
5	Технология рекрутмента
6	Управление корпоративной культурой
7	Развитие персонала и карьерный менеджмент
8	Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности
9	Организация кадрового делопроизводства и кадровый учет
10	Оценка персонала: теоретико-методологические и методические основы
11	Кадровый консалтинг и аудит
12	Современные проблемы управления занятостью
13	Рынок труда и занятость населения
14	Производственная профессиональная практика
15	Производственная преддипломная практика

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зач. единиц, 216 часов.

Дисциплина реализуется в рамках практической подготовки:

Форма промежуточной аттестации экзамен

(экзамен, дифференцированный зачет, зачет)

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр № 2
Общая трудоемкость дисциплины, час	216	216
Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:	73	73
лекции	34	34
лабораторные	–	–
практические	34	34
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	5	5
Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:	143	143
Курсовой проект	–	–
Курсовая работа	36	36
Расчетно-графическое задание	–	–
Индивидуальное домашнее задание	–	–
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	71	71
Экзамен	36	36

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Наименование тем, их содержание и объем Курс 1 Семестр 2

№ 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
1. Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности					
	<p>Сущность понятия «потребность». Классификация потребностей. Свойства потребностей. Соотношение «потребность – мотив – мотивация». Подходы к трактовке сущности понятия «мотивация» (экономический, психологический, биолого-физиологический). Сущность понятий «мотивация трудовой деятельности» и «профессиональная мотивация». Структура трудовой и профессиональной мотивации. Механизм мотивации сотрудника. Основные правила, позволяющие повысить эффективность мотивационных мероприятий. Мотивационная модель достижения цели через потребности. Потребности, мотивы и побуждения. Внутренние и внешние вознаграждения. Содержания понятия «стимул». Классификация стимулов по факторам. Сущность понятия «стимулирование». Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом. Свойства денег, как привлекательного инструмента мотивирования.</p>	4	4	–	7
2. Теории и концепции трудовой мотивации и стимулирования и тенденции их развития					
	<p>Иерархия потребностей А. Маслоу: физиологические потребности; потребности в безопасности; социальные потребности; потребности в уважении; потребности в самореализации и самовыражении. Исходные положения теории СВР Клейтона Альдерфера: объединение потребностей человека в три группы (потребности существования (С), взаимосвязи (В), роста (Р)); фрустрация. Двухфакторная теория мотиваторов и гигиенических факторов Ф. Герцберга: основные гигиенические факторы и мотиваторы; результаты опроса служащих относительно оценки потенциальных мотиваторов и гигиенических факторов. Виды потребностей в соответствии с теорией Д. МакКлелланда: потребность в успехе; потребность во власти; потребность в принадлежности.</p>	4	4		7

	<p>Сущность теории мотивации через ожидания В. Врума: сущность понятий «ожидания», «инструментальность»; валентность; структура понятий теории ожиданий; основные элементы теории ожиданий.</p> <p>Исходные положения теории справедливости Дж. Стейси Адамса: взаимодействие вклада работника и исхода; требования работника к исходу; два ряда сравнения полученных исходов; баланс или дисбаланс при сравнении соотношений вкладов и исходов; способы уменьшения дисбаланса.</p> <p>Комплексная процессуальная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения как пять переменных модели мотивации.</p> <p>Теория постановки цели Э. Локки: факторы, влияющие на готовность человека затрачивать усилия; типы подкрепления (позитивное подкрепление, отказ от нравочений, наказание, угасание, постоянное подкрепление, частичное подкрепление).</p> <p>Трудовая мотивация в работах российских авторов: ранние исследования отношения к труду; теория трудовых установок А.К. Гастева; теория иерархической структуры диспозиций личности В.А. Ядова и других; Сущность понятия мотива в трудах А.Н. Леонтьева и С.Л. Рубенштейна. Концептуальные положения, отражающие элитарные ориентации и их использование для развития более полноценной (общественно направленной) трудовой мотивации.</p> <p>Зарубежный опыт стимулирования персонала: внедрение гибких графиков работы; создание самоуправляемых групп; внутрифирменные праздники; «вознаграждения – признательности»; изменение статуса сотрудника; изменение рабочего места; делегирование полномочий; подарки работникам; мотивационный подход к дизайну рабочих заданий; патриотизм к организации; гибкие системы оплаты труда.</p> <p>Подходы к стимулированию персонала в российском менеджменте: потребностно-стимулирующий подход; трансформационная модель; стратегический подход; мотивационно-типологический подход; социально-психологический подход; комплексный подход.</p>				
3. Методические подходы к исследованию мотивации					
	<p>Методы исследования трудовой мотивации в организации: методика формирования нормативных мотивов труда (разработана в МГУ имени М.В. Ломоносова); методика анализа побудительных мотивов к труду (разработана в Государственном университете управления под руководством А.Я. Кибанова); мотивационный мониторинг; опросы по вознаграждению труда (по Д. Теренс Ликти).</p> <p>Исследование различных уровней мотивации в</p>	4	4		9

	<p>коллективах и в организации в целом на основе «энтниаграммы мотивации персонала», разработанной Р. Мэтьюзом, А. И. Агеевым и Б. В. Куроедовым в Институте экономических стратегий РАН РФ.</p> <p>«Метод пентограммы» А. Жданкина и Е.И. Комарова, направленный на оценку удовлетворенности заработной платой, условиями труда, содержанием труда, психологическим климатом в коллективе и стилем руководства.</p> <p>Исследование факторной структуры мотивов труда по методике А. Куприянова и А.Г. Шмелева (Методика исследования структуры трудовой мотивации – СТМ).</p> <p>Методы исследования трудовой мотивации конкретной личности: интервью и управленческое общение (проективные вопросы с использованием специально разработанной «карты мотиваторов», ситуационное интервью, психолингвистический анализ); тест Ш. Ричи и П. Мартина «Мотивационный профиль».</p> <p>Рекомендации российских теоретиков по методам исследования мотивационно-смысловых образований личности в труде (О.Г. Носкова, Е.П. Ильин), профессионально важных качеств и система стимулирования (Е.Б.Моргунова), оплаты труда и доходов работников, факторному анализу оплаты труда, а также анализу организации оплаты труда (А.А. Федченко, Ю.Г. Одегов).</p>				
4. Специфика процесса мотивации трудовой деятельности					
	<p>Классификация мотивов трудовой деятельности и направления мотивации трудовой деятельности. Структура, элементы, и механизмы трудовой мотивации. Элементы внешней и внутренней среды, воздействующие на мотивацию труда персонала организации. Методы мотивации. Структуры, ответственные за эффективную мотивацию в организации. Мотивационные ресурсы управления организацией. Формирование мотивационного ядра персонала.</p>	2	2	–	7
5. Реализация процесса стимулирования трудовой деятельности					
	<p>Классификация стимулов и направления стимулирования трудовой деятельности. Материальное стимулирование: денежное (заработная плата, надбавки и доплаты, премиальные системы, системы участия в прибылях, капитале), неденежное (бенефиты, социальный пакет). Нематериальное стимулирование: моральное, организационное, свободным временем.</p>	2	2	–	7
6. Сущность и специфика формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности					
	<p>Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: главная цель, цели и задачи системы мотивации и стимулирования труда персонала, стратегии мотивации и стимулирования труда персонала, принципы мотивации и стимулирования труда персонала,</p>	4	4	–	8

	<p>функции системы мотивации и труда персонала, структура системы мотивации и стимулирования труда персонала.</p> <p>Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации: диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала; формулирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования персонала, определение содержания и структуры системы стимулирования персонала; разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда); разработка системы материального неденежного стимулирования (социального пакета); разработка системы нематериального стимулирования; разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала.</p>				
7. Разработка системы материального стимулирования					
	<p>Формирование системы материального денежного стимулирования (оплаты труда): анализ структуры персонала, выделение уровней управления и категорий персонала; описание и анализ рабочих мест (должностей); классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности; грейдинг рабочих мест (должностей); установление базовых окладов, установление надбавок и доплат с учетом результатов анализа рыночной стоимости; разработка переменной части оплаты труда (системы премирования).</p> <p>Содержание и специфика различных систем оплаты труда (тарифной (повременной), бестарифной, многоуровневой).</p> <p>Повременная, сдельная и гибкие формы оплаты труда: содержание и особенности применения. Особенности оплаты труда на комиссионной основе и на основе личных симпатий.</p> <p>Премии, доплаты, гарантии и компенсации в системе оплаты труда: сущность, виды, нормативно-правовое регулирование.</p> <p>Особенности оплаты труда при невыполнении норм выработки, простое и браке продукции.</p> <p>Социальный пакет как инструмент материальной мотивации. Порядок формирования материального неденежного стимулирования (социального пакета): разработка структуры и содержания социального пакета; дифференциация социального пакета по категориям персонала.</p>	6	6	–	10
8. Разработка системы нематериального стимулирования					
	<p>Анализ потребности в нематериальном стимулировании персонала: способы диагностики</p>	4	4	–	8

	<p>потребности в нематериальном стимулировании трудовой деятельности; метод описания ситуации, метод уточнения ограничений.</p> <p>Формирование системы нематериального стимулирования: цели, принципы, выбор эффективных нематериальных стимулов.</p> <p>Зарубежный и отечественный опыт эффективного нематериального стимулирования трудовой деятельности.</p>				
9. Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности					
	<p>Методология и организация управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности: сущность управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности; характеристика структурных элементов системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; основные ресурсы в области управления персоналом и их мотивационное значение; специфические функции управления мотивацией и стимулированием труда; принципы организации системы управления мотивацией и стимулированием труда в организации; особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом; правила управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных; особенности объекта управления мотивацией и стимулированием труда на личностном, групповом и общеорганизационном уровнях.</p> <p>Типичные ошибки, допускаемые при проектировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</p>	4	4	–	8
	ВСЕГО	34	17	–	71

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 № 2				
1	Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности	<p>Понятие мотивации трудовой деятельности.</p> <p>Основы стимулирования трудовой деятельности.</p> <p>Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом организации.</p>	4	5
2	Теории и концепции трудовой мотивации и стимулирования и тенденции их развития	<p>Классификация теорий мотивации труда: первичные и вторичные, содержательные и процессуальные.</p> <p>Первоначальные теории мотивации.</p> <p>Содержательные теории мотивации:</p>	4	5

		<p>А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлеланда.</p> <p>Процессуальные теории мотивации: К. Левина, В. Врума и Д. Аткинсона, Л. Портера и Э. Лоулера, С. Адамса, Д. МакГрегора, Б. Скиннера.</p> <p>Российские концепции мотивации. Анализ методик мотивации труда. Современное состояние разработки научно-практических проблем трудовой мотивации в России и зарубежных странах.</p>		
3	<p>Методические подходы к исследованию мотивации труда</p>	<p>Методы исследования трудовой мотивации в организации: методика формирования нормативных мотивов труда (разработана в МГУ имени М.В. Ломоносова); методика анализа побудительных мотивов к труду (разработана в Государственном университете управления под руководством А.Я. Кибанова); мотивационный мониторинг; опросы по вознаграждению труда (по Д. Теренс Ликти).</p> <p>Исследование различных уровней мотивации в коллективах и в организации в целом на основе «энниграммы мотивации персонала», разработанной Р. Мэтьюзом, А. И. Агеевым и Б. В. Куроедовым в Институте экономических стратегий РАН РФ.</p> <p>«Метод пентограммы» А. Жданкина и Е.И. Комарова, направленный на оценку удовлетворенности заработной платой, условиями труда, содержанием труда, психологическим климатом в коллективе и стилем руководства.</p> <p>Исследование факторной структуры мотивов труда по методике А. Куприянова и А.Г. Шмелева (Методика исследования структуры трудовой мотивации – СТМ).</p> <p>Методы исследования трудовой мотивации конкретной личности: интервью и управленческое общение (проективные вопросы с использованием специально разработанной «карты мотиваторов», ситуационное интервью, психолингвистический анализ); тест Ш. Ричи и П. Мартина «Мотивационный профиль».</p>	4	5

		Рекомендации российских теоретиков по методам исследования мотивационно-смысловых образований личности в труде (О.Г. Носкова, Е.П. Ильин), профессионально важных качеств и система стимулирования (Е.Б.Моргунова), оплаты труда и доходов работников, факторному анализу оплаты труда, а также анализу организации оплаты труда (А.А. Федченко, Ю.Г. Одегов).		
4	Специфика процесса мотивации трудовой деятельности	Классификация мотивов трудовой деятельности и направления мотивации трудовой деятельности. Структура, элементы, и механизмы трудовой мотивации. Элементы внешней и внутренней среды, воздействующие на мотивацию труда персонала организации. Методы мотивации. Структуры, ответственные за эффективную мотивацию в организации. Мотивационные ресурсы управления организацией. Формирование мотивационного ядра персонала.	2	4
5	Реализация процесса стимулирования трудовой деятельности	Классификация стимулов и направления стимулирования трудовой деятельности. Материальное стимулирование: денежное (заработная плата, надбавки и доплаты, премиальные системы, системы участия в прибылях, капитале), неденежное (бенефиты, социальный пакет). Нематериальное стимулирование: моральное, организационное, свободным временем.	2	4
6	Сущность и специфика формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	Технология формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, характеристика этапов и стимулирования труда персонала. Стратегии мотивации и стимулирования труда персонала. Принципы мотивации и стимулирования труда персонала. Функции системы мотивации и труда персонала. Структура системы мотивации и стимулирования труда персонала. Диагностика существующей системы	4	6

		<p>мотивации и стимулирования труда персонала.</p> <p>Формулирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования персонала.</p> <p>Определение содержания и структуры системы стимулирования персонала.</p> <p>Разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда).</p> <p>Разработка системы материального неденежного стимулирования (социального пакета).</p> <p>Разработка системы нематериального стимулирования.</p> <p>Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала.</p>		
7	Разработка системы материального стимулирования	<p>Анализ структуры персонала, выделение уровней управления и категорий персонала.</p> <p>Описание и анализ рабочих мест (должностей).</p> <p>Классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности.</p> <p>Формы и системы оплаты труда.</p> <p>Место премирования, доплат, гарантий и компенсаций в системе оплаты труда.</p> <p>Грейдирование рабочих мест (должностей).</p> <p>Установление базовых окладов.</p> <p>Установление надбавок и доплат с учетом результатов анализа рыночной стоимости.</p> <p>Разработка переменной части оплаты труда (системы премирования).</p> <p>Разработка структуры и содержания социального пакета.</p> <p>Дифференциация социального пакета по категориям персонала.</p>	6	7
8	Разработка системы нематериального стимулирования	<p>Способы диагностики потребности в нематериальном стимулировании трудовой деятельности.</p> <p>Метод описания ситуации, метод уточнения ограничений.</p> <p>Цели, принципы, выбор эффективных нематериальных стимулов.</p>	4	5
9	Управление системой мотивации и стимулирования	<p>Сущность управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</p>	4	5

	<p>трудовой деятельности</p>	<p>Характеристика структурных элементов системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</p> <p>Основные ресурсы в области управления персоналом и их мотивационное значение.</p> <p>Специфические функции управления мотивацией и стимулированием труда.</p> <p>Принципы организации системы управления мотивацией и стимулированием труда в организации.</p> <p>Особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом</p> <p>Правила управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных.</p> <p>Особенности объекта управления мотивацией и стимулированием труда на личностном, групповом и общеорганизационном уровнях.</p> <p>Типичные ошибки, допускаемые при проектировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</p>		
ВСЕГО:		34	46	

4.3. Содержание лабораторных занятий

Не предусмотрено учебным планом.

4.4. Содержание курсового проекта/работы

Примерный перечень тем курсовых работ

1. Методы трудовой мотивации персонала и их эффективное использование в российских организациях
2. Современная практика использования основных теорий мотивации в управлении персоналом.
3. Виды дополнительного материального вознаграждения и их использование для мотивации трудовой деятельности.
4. Подходы и стратегии вознаграждения специалистов в области продаж и работы с клиентами.
5. Оплата по эффективности (PayforPerformance – PFP): теория и практика.
6. Совершенствование компенсационной политики современной организации.
7. Совершенствование процесса разработки и внедрения системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.
8. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на формирование системы мотивации и вознаграждения.
9. Развитие содержательных (процессуальных) теорий мотивации и их

применение в современной практике.

10. Моральное вознаграждение персонала, его значение для современных организаций, направления и методы реализации.

11. Критерии и методы оценки эффективности трудовой деятельности, их использование при стимулировании труда.

12. Методические подходы к исследованию мотивационного профиля сотрудника.

13. Совершенствование диагностики мотивации трудовой деятельности на уровне организации/коллектива/рабочей группы.

14. Мотивационный профиль сотрудника, значение и методы его выявления при построении системы мотивации.

15. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом.

16. Разработка системы мотивации в современной организации.

17. Внешняя конкурентоспособность вознаграждения как фактор обеспечения эффективности системы мотивации и вознаграждения.

18. Условия создания эффективной системы стимулирования труда персонала.

19. Политика оплаты труда персонала и стратегия организации.

20. Совершенствование «неденежных» методов воздействия на мотивацию сотрудников.

21. Повышение мотивирующей организации труда персонала.

22. Влияние особенностей организационной культуры на мотивацию сотрудников.

23. Методы изучения мотивации сотрудников организации.

24. Лидерство как средство воздействия на мотивацию сотрудников.

25. Методы повышения мотивационного потенциала работы.

26. Совершенствование системы материального стимулирования персонала организации.

27. Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала организации.

28. Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала организации.

29. Совершенствование денежных форм мотивации трудовой деятельности.

30. Совершенствование системы оплаты труда сотрудников организации.

31. Гибкие системы оплаты труда в современных условиях: сущность, виды, особенности применения, эффективность.

32. Компенсационный и социальный пакет современной организации: сравнительный анализ.

33. Дополнительное материальное вознаграждение и его использование для мотивации трудовой деятельности.

34. Методы нематериальной мотивации и эффективность их использования в успешных российских компаниях.

35. Современная практика использования основных теорий мотивации в управлении человеческими ресурсами.

36. Стимулирующая функция заработной платы и ее реализация в российской экономике.
37. Анализ различных форм оплаты труда и их стимулирующей роли.
38. Бестарифные модели оплаты труда и их стимулирующая роль.
39. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации персонала.
40. Разработка компенсационного пакета в организации.
41. Роль нематериальной мотивации в условиях дестабилизации экономики.
42. Эффективность стимулирования свободным временем как способ повышения результативности работы персонала.
43. Инновационные подходы к построению системы материальной мотивации труда.
44. Распределительные системы регулирования оплаты труда: достоинства, недостатки, возможности применения.
45. Премияльная система оплаты труда в практике работы организации.
46. Проектирование системы мотивации трудовой деятельности в организации.
47. Система мотивации в социальной политике организации.

Необходимым элементом учебного процесса является выполнение студентами курсовой работы. Учебным планом по направлению 38.04.03 – Управление персоналом предусмотрено написание курсовой работы по дисциплине «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности», 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 магистрант 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 магистрант 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 40-45 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 магистрант 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 магистрант 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 магистрант 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 ПК-1 Способен разрабатывать и внедрять системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения с использованием современных информационных технологий

(код и формулировка компетенции)

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-1.9. Анализирует успешные корпоративные практики по вопросам стратегического и оперативного управления системами мотивации и стимулирования труда персонала	Экзамен, дифференцированный зачет при защите курсовой работы, тестирование, решение творческих задач
ПК-1.10. Осуществляет выбор и реализует наиболее эффективные для организации системы, методы и формы материального стимулирования труда персонала, разрабатывает предложения по их совершенствованию	Экзамен, дифференцированный зачет при защите курсовой работы, тестирование, решение творческих задач.

2 Компетенция ПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать системы стратегического управления персоналом организации, осуществлять администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом

(код и формулировка компетенции)

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-2.11. Формирует и внедряет системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда, системы оплаты труда исходя из стратегических целей организации	Экзамен, дифференцированный зачет при защите курсовой работы, тестирование, решение творческих задач

5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

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

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	1. Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности	1. Соотношение понятий «мотивация», «стимулирование» и «вознаграждение». 2. Сущность понятия «мотив». Классификация мотивов. 3. Сущность категории мотива в психологии и философии. Содержание активности, активизации и субъективности в трудовой деятельности. 4. Сущность проблемы классификации мотивов. Основные побудители трудовой деятельности.

		<p>5. Проблема несовпадения предметов мотивации, стимулирования и вознаграждения за труд.</p> <p>6. Специфика «мотивации на вознаграждение» и «вознаграждения стимулированием».</p> <p>7. Организационные условия формирования внутренней мотивации работника.</p> <p>8. Психолого-педагогические условия формирования внутренней мотивации работника.</p> <p>9. Сущность понятий «мотивация трудовой деятельности» и «профессиональная мотивация».</p> <p>10. Структура трудовой и профессиональной мотивации.</p> <p>11. Содержания понятия «стимул». Классификация стимулов по факторам.</p> <p>12. Свойства денег, как привлекательного инструмента мотивирования.</p>
2	Теории и концепции трудовой мотивации и стимулирования и тенденции их развития	<p>1. Первоначальные теории мотивации: А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлеланда.</p> <p>2. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлеланда.</p> <p>3. Процессуальные теории мотивации: К. Левина, В. Врума и Д. Аткинсона, Л. Портера и Э. Лоулера, С. Адамса, Д. МакГрегора, Б. Скиннера.</p> <p>4. Теория постановки цели Э. Локки</p> <p>5. Основные положения российских концепций мотивации.</p> <p>6. Теория трудовых установок А.К. Гастева.</p> <p>7. Теория иерархической структуры диспозиций личности В.А. Ядова и других.</p> <p>8. Сущность понятия мотива в трудах А.Н. Леонтьева и С.Л. Рубенштейна.</p> <p>9. Концептуальные положения, отражающие элитарные ориентации и их использование для развития более полноценной (общественно направленной) трудовой мотивации.</p> <p>10. Зарубежный опыт стимулирования персонала.</p> <p>11. Подходы к стимулированию персонала в российском менеджменте</p> <p>12. Состояние разработки научно-практических проблем трудовой мотивации в России и зарубежных странах.</p>
3	Методические подходы к исследованию мотивации	<p>1. Методика формирования нормативных мотивов труда (разработана в МГУ имени М.В. Ломоносова).</p> <p>2. Методика анализа побудительных мотивов к труду (разработана в Государственном университете управления под руководством А.Я. Кибанова).</p> <p>3. Мотивационный мониторинг; опросы по вознаграждению труда (по Д. Теренс Ликти).</p> <p>4. Исследование различных уровней мотивации в коллективах и в организации в целом на основе «энниграммы мотивации персонала» (Р. Мэтьюз, А.И. Агеевым и Б.В. Куроедов).</p> <p>5. «Метод пентограммы» А. Жданкина и Е.И. Комарова (направленный на оценку удовлетворенности</p>

		<p>заработной платой, условиями труда, содержанием труда, психологическим климатом в коллективе и стилем руководства).</p> <p>6. Исследование факторной структуры мотивов труда по методике А. Куприянова и А.Г. Шмелева (Методика исследования структуры трудовой мотивации – СТМ).</p> <p>7. Методы исследования трудовой мотивации конкретной личности.</p> <p>8. Сущность методики Ш. Ричи и П. Марттина для определения мотивационного профиля личностию</p> <p>9. Рекомендации российских теоретиков по методам исследования мотивационно-смысловых образований личности в труде (О.Г. Носкова, Е.П. Ильин).</p> <p>10. Рекомендации российских теоретиков по методам исследования профессионально важных качеств и система стимулирования (Е.Б.Моргунова).</p> <p>11. Рекомендации российских теоретиков по методам исследования оплаты труда и доходов работников, факторному анализу оплаты труда, а также анализу организации оплаты труда (А.А. Федченко, Ю.Г. Одегов).</p>
4	Специфика процесса мотивации трудовой деятельности	<p>1. Направления мотивации трудовой деятельности. Классификация мотивов трудовой деятельности.</p> <p>2. Трудовая мотивация: структура, элементы, и механизмы.</p> <p>3. Влияние внешней и внутренней среды организации на мотивацию труда персонала организации.</p> <p>4. Методы мотивации трудовой деятельности.</p> <p>5. Эффективная мотивация: сущность, структура и ответственные.</p> <p>6. Основные мотивационные ресурсы управления организацией.</p> <p>7. Теоретические основы формирования мотивационного ядра персонала.</p>
5	Реализация процесса стимулирования трудовой деятельности	<p>1. Классификация стимулов и направления стимулирования трудовой деятельности.</p> <p>2. Денежное материальное стимулирование: сущность и виды.</p> <p>3. Неденежное материальное стимулирование: сущность и виды.</p> <p>4. Сущность и формы нематериального стимулирования.</p>
6	Сущность и специфика формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	<p>1. Технология формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</p> <p>2. Стратегии мотивации и стимулирования труда персонала.</p> <p>3. Принципы мотивации и стимулирования труда персонала.</p> <p>4. Функции системы мотивации и труда персонала.</p> <p>5. Структура системы мотивации и стимулирования труда персонала.</p> <p>6. Теоретико-методологические основы диагностики существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала.</p> <p>7. Основные цели и принципы политики организации</p>

		<p>в области мотивации и стимулирования персонала.</p> <p>8. Содержание и структура системы стимулирования труда.</p> <p>9. Разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда).</p> <p>10. Разработка системы материального неденежного стимулирования (социального пакета).</p> <p>11. Разработка системы нематериального стимулирования.</p> <p>12. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала.</p>
7	Разработка системы материального стимулирования	<p>1. Теоретико-методические основы анализа структуры персонала, выделения уровней управления и категорий персонала.</p> <p>2. Описание и анализ рабочих мест (должностей).</p> <p>3. Классификация рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности.</p> <p>4. Грейдирование рабочих мест (должностей).</p> <p>5. Системы оплаты труда: сущность и особенности применения.</p> <p>6. Формы оплаты труда: сущность и особенности применения.</p> <p>7. Теоретико-методологические основы установления базовых окладов.</p> <p>8. Теоретико-методологические основы установления надбавок и доплат с учетом результатов анализа рыночной стоимости.</p> <p>9. Теоретико-методические основы разработки переменной части оплаты труда (системы премирования).</p> <p>10. Установление базовых окладов.</p> <p>11. Разработка структуры и содержания социального пакета.</p> <p>12. Дифференциация социального пакета по категориям персонала.</p>
8	Разработка системы нематериального стимулирования	<p>1. Способы диагностики потребности в нематериальном стимулировании трудовой деятельности.</p> <p>2. Особенности применения метода описания ситуации и метода уточнения ограничений при диагностике потребностей в нематериальном стимулировании трудовой деятельности.</p> <p>3. Цели, принципы, выбор эффективных нематериальных стимулов.</p>
9	Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности	<p>1. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности: сущность и структура.</p> <p>2. Основные ресурсы в области управления персоналом и их мотивационное значение.</p> <p>3. Специфические функции управления мотивацией и стимулированием труда.</p> <p>4. Принципы организации системы управления мотивацией и стимулированием труда в организации.</p> <p>5. Особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом.</p>

		<p>6. Основные правила управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных.</p> <p>7. Особенности объекта управления мотивацией и стимулированием труда на личностном, групповом и общеорганизационном уровнях.</p> <p>8. Типичные ошибки, допускаемые при проектировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</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. Эталон ответа выделен жирным шрифтом. Способ оценивания дуальный (1/0).

1. *В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?*
 1. **до начала профессиональной деятельности;**
 2. после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
 3. во время адаптации в коллективе;
 4. после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
 5. после признания важности труда.

2. *В соответствии с теорией «X» Дугласа МакГрегора человек:*
 1. стремится к проявлению самостоятельности;
 2. обладает творческим мышлением;
 3. проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
 4. **не любит работать и старается избежать ответственности;**
 5. ответы 1 и 2.

3. *В чем заключается основная идея классической теории мотивации?*
 1. самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
 2. **деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;**
 3. жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
 4. мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
 5. человека мотивируют потребности высших уровней.

4. *В чем заключается цель стимулирования персонала?*
 1. побудить человека избегать конфликтов;
 2. **побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;**
 3. побудить человека не превышать своих полномочий;
 4. внушить человеку чувство собственного достоинства;
 5. обеспечить человеку достойный уровень жизни.

5. *В чем суть классической теории мотивации?*
 1. **деньги – единственный мотивационный фактор;**
 2. человека заставляют действовать внутренние потребности;
 3. поведение человека определяется его ожиданиями;
 4. самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
 5. жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе.

6. *Вероятность увольнения по собственному желанию выше*
 1. **у недавно нанятых на работу сотрудников**
 2. у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;
 3. у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;
 4. у сотрудников, длительное время работающих в организации;
 5. не зависит от стажа работы в организации.

7. *Для увеличения эффективности труда необходимо:*
 1. **четко формулировать цель работы;**

2. давать общее представление о необходимых результатах;
3. ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
4. своевременно стимулировать работников;
5. все вместе.

8. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:

1. высказать свою оценку в СМИ фирмы;
2. высказать свою оценку сотруднику публично;
3. вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
4. **высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;**
5. возможны варианты 1 и 2.

9. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:

1. за достижение плановых показателей;
2. **за перевыполнение плана;**
3. за выдающиеся заслуги;
4. не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;
5. ответы 1 и 2.

10. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:

1. постоянному увеличению эффективности его работы;
2. **временному увеличению эффективности его работы;**
3. постоянному уменьшению эффективности его работы;
4. временному уменьшению эффективности его работы;
5. снижению мотивации работника.

11. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:

1. в уважении;
2. в самореализации;
3. **в безопасности;**
4. в стремлении к власти;
5. в стремлении к независимости.

12. К добровольным социальным льготам относятся

1. обязательное медицинское страхование;
2. оплата больничных листов;
3. обязательное пенсионное страхование;
4. **оплата питания;**
5. все перечисленные льготы являются добровольными.

13. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?

1. **содержательной;**
2. процессуальной;
3. классической;
4. количественной;
5. административной.

14. К процессуальным теориям мотивации относится:

1. теория двух факторов Герцберга;

2. **теория ожиданий;**
3. теория ERG Альдерфера;
4. теория А.Маслоу;
5. теория А.Файоля.

Тест 2. Выберите один или несколько вариантов ответа. Эталон ответа выделен жирным шрифтом. Способ оценивания дуальный (1/0).

1. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?

1. **теория ожиданий;**
2. теория справедливости;
3. теория X, Y;
4. пирамида Врума;
5. содержательная теория.

16. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А. Маслоу?

1. в самовыражении, самоопределении;
2. в общественном признании;
3. в безопасности;
4. **физиологические;**
5. социальные.

2. Какая из предложенных современных концепций мотивации была разработана профессором Калифорнийского университета В.Оучи?

1. теория x;
2. теория y;
3. **теория z;**
4. пирамида потребностей;
5. теория ожидания.

3. Какая из теорий мотивации включает в себя следующие переменные: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения?

1. **теория ожидания;**
2. модель Портера-Лоулера;
3. теория справедливости Адамса;
4. теория ERG Альдерфера;
5. теория А.Маслоу.

4. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

1. в самовыражении, самоопределении;
2. в общественном признании;
3. в безопасности;
4. **физиологические;**
5. социальные.

5. Какие основные формы стимулов выделяют?

1. принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение;
2. **моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование;**
3. стимул, мотив, потребность, нужда;
4. похвала, просьба, убеждение;
5. зарплата, премия, подарки.

6. Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива

достижения успеха (выберите несколько ответов)?

- 1- действовать лучше работников-конкурентов;
- 2- желание не отличаться от других работников;
- 3- достигать сложных целей или даже превосходить их;
- 4- находить лучшие пути для выполнения заданий;

5 - отсутствует стремление выражать и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства.

1. 1, 3, 4, 5;
2. 2, 3, 4, 5;
- 3. 1, 3, 4;**
4. 3, 4, 5;
5. 2, 4, 5.

7. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?

1. интересная работа;
2. продвижение по службе;
3. уровень заработной платы;
- 4. стаж работы;**
5. условия труда.

8. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «X» и «Y»?

1. Абрахам Маслоу;
2. Фредерик Херцберг;
3. Ф. Тейлор;
- 4. Д. Макгрегор;**
5. В. Врум.

9. Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы?

1. К. Мадсен;
2. А. Маслоу;
- 3. Ф. Герцберг;**
4. К. Альфред;
5. В. Врум.

10. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:

- 1. физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования;**
2. потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;
3. социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования;
4. самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;
5. социальные, потребности в безопасности, физиологические уважения, самосовершенствования.

11. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?

1. классические, прогрессивные;
2. социальные, экономические;
- 3. содержательные, процессуальные;**
4. теоретические, эмпирические;
5. научные, практические.

12. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа

1. предъявляющая завышенные требования к возможностям работника;
2. требующая от сотрудника значительных усилий;
3. **не требующая от сотрудника значительных усилий;**
4. не оплачиваемая в полном объеме;
5. оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа.

13. Основными формами оплаты труда являются:

1. **повременная и сдельная;**
2. заработная плата и прибыль;
3. тарификация и индексация;
4. фиксированная и плавающая;
5. окладная и тарифная.

14. По Герцбергу основным фактором, влияющим на удовлетворенность трудом, является:

1. самостоятельность работников на своем рабочем месте;
2. ориентация работников на достижения;
3. благоприятные отношения с руководителем;
4. г) свобода в выборе времени отдыха в течение рабочего дня;
5. **удовлетворение физиологических потребностей.**

Тест 3. Выберите один или несколько вариантов ответа. Эталон ответа выделен жирным шрифтом. Способ оценивания дуальный (1/0).

1. Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам:

1. увеличивает трудовую мотивацию персонала компании;
2. **уменьшает трудовую мотивацию персонала компании;**
3. не влияет на трудовую мотивацию персонала компании;
4. укрепляет чувство справедливости у работников;
5. является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий мотивации.

2. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:

1. **моральным и материальным поощрением;**
2. угрозой увольнения и снижения заработной платы;
3. убеждением и участием;
4. администрированием и приказами;
5. манипулированием и просьбами.

3. Под обогащением труда обычно понимают:

1. увеличение размера вознаграждения;
2. увеличение количества выполняемых функций;
3. **возможности карьерного роста;**
4. автоматизация труда;
5. возможность невыполнения функциональных обязанностей.

4. Под термином "мотивация" понимают:

1. поведение человека, направленное на достижение определенной цели;
2. **совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;**
3. выбираемые человеком цели и средства их достижения;
4. реакция человека на любые психологические воздействия;
5. смысл трудовой деятельности.

5. Понятие "абсентизм" используют для обозначения:

1. текучести кадров;
2. преданности организации;
3. **процесса отторжения работы;**
4. жизнь во благо других людей;
5. быстрого роста профессионализма.

6. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к:

1. увеличению эффективности его труда;
2. **уменьшению эффективности его труда;**
3. увеличению потребности в обучении;
4. снижению степени конфликтности личности;
5. росту преданности организации.

7. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности

1. увеличивает преданность организации;
2. **уменьшает преданность организации;**
3. не влияет на преданность организации;
4. снижает степень конфликтности личности;
5. увеличивает эффективность труда.

8. При сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения желательно

1. проявить жесткость, чтобы отсечь ненужные возражения;
2. **честно объяснить причины принимаемых мер;**
3. пообещать компенсацию в дальнейшем, даже если знаете, что для этого не будет средств, чтобы настроить сотрудников на работу;
4. внушить работнику, что большего он не заслуживает;
5. подчиненным ничего объяснять не следует.

9. Принципы Э.Мэйо, иерархия потребностей У.Маслоу, Хоторнские эксперименты являются вкладом в теорию управления:

1. бихевиористов;
2. школы человеческих отношений;
3. классической школы управления;
4. **школы научного управления;**
5. административной школы.

10. Процессуальные теории мотивации изучают

1. **содержание потребностей и мотивов человека;**
2. факторы, влияющие на формирование потребностей;
3. взаимосвязь поведения и его ожидаемых результатов;
4. основные способы принуждения к труду;
5. влияние психологических особенностей человека на мотивации.

11. Резкое увеличение количества случаев мелкого воровства, самовольного сокращения рабочего дня и других аналогичных проявлений (при сохранении кадрового состава) обычно могут быть устранены путем:

1. увеличения воспринимаемой справедливости системы вознаграждений;
2. **усиления контроля и дисциплинарных мер;**
3. замены части менеджеров среднего звена;
4. повышения привлекательности работы;
5. улучшения условий труда.

12. С точки зрения мотивирования сотрудников основная задача организации

корпоративных праздников состоит в том, чтобы:

1. принести в работу радость;
2. продемонстрировать уважение руководства к сотрудникам;
3. компенсировать невысокий уровень оплаты труда в компании;
4. все вместе;
5. все неверно.

13. Самостоятельными мотивирующими факторами могут служить такие особенности содержания работы, как (выберите несколько ответов)

- 1 – автономность;
2 – повторяемость;
3 – разнообразие требуемых навыков;
4 – простота требуемых знаний;
5 – монотонность работы;
6 – конвейерная зависимость

1. 1, 2, 3;
2. 1, 3, 4;
3. 1, 3, 5;
4. 1, 5, 6;
5. 3, 4, 6.

14. Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это:

1. стимулы;
2. мотивы;
3. мотивационная деятельность;
4. потребности;
5. цели.

Комплект типовых задач для текущего контроля знаний студентов

Тема 1. Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности

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 порождать 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.

Творческая задача 2

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 2. Теории и концепции трудовой мотивации и стимулирования и тенденции их развития

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. МакКлелланда 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. МакКлелланда, 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.

Творческая задача 2

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. Много, 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.

3. Методические подходы к исследованию мотивации

Творческая задача 1

Проведите самодиагностику мотивационного профиля личности по тесту Ш. Ричи и П. Мартина «Мотивационный профиль».

Тест «Мотивационный профиль» (Шейла Ричи, Питер Мартин)

Как пользоваться тестом:

Вам нужно распределить 11 баллов между четырьмя вариантами каждого из утверждений, обозначенными буквами (а), (б), (в), (г). Если Вам кажется, что один из факторов наиболее важен для Вас, оцените его в 11 баллов; если Вы полагаете его вовсе несущественным, не присуждайте ему ни одного балла; в остальных случаях постарайтесь по собственному усмотрению распределить все 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом утверждении факторами. Следите за тем, чтобы были присуждены все 11 баллов.

Следует внимательно читать каждое утверждение вопросника и вписывать свои оценки непосредственно в таблицу ответов (таблица 1).

Для получения наилучших ответов на вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу. Ваш первый, может быть, может быть, не вполне осознанный ответ, вероятно, и есть наиболее верное отражение ваших истинных чувств.

Ответы на все вопросы Мотивационного профиля и подсчет результатов займет у Вас приблизительно один час.

Вопросы теста:

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...

а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где...

а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа...

а) была связана со значительным разнообразием и переменами;
б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;

г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.

4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая...

а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;

б) едва ли была бы замечена другими людьми;

в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;

г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если...

а) я четко представляю себе, что от меня требуется;

б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;

в) у меня хорошие вознаграждения и заработная плата;

г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6. Полагаю, что мне бы понравилось, если...

а) были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня;

б) у меня был бы очень хороший оклад;

в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовольствие;

г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна...

а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;

б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;

в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;

г) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение...

а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;

б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;

в) является полезной и значимой для общества;

г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа...

а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;

б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;

в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;

г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...

а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;

б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;

в) я не могу устанавливать и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;

г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая...

- а) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если...

- а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно...

- а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где...

- а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- б) не поощряются исследования и проявления научного любопытства;
- в) очень мало контактов с широким кругом людей;
- г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если...

- а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- в) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...

- а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна предоставлять...

- а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
- в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- г) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...

- а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- б) осуществлялась бы изолированно, т. е. я должен был бы работать в одиночестве;
- в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором я мог бы профессионально расти;
- г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где...

- а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;
- б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
- в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;

г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где...

- а) не существует разнообразия или перемен в работе;
- б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;
- в) заработная плата не слишком высока;
- г) условия работы недостаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...

- а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
- б) возможность проявлять креативность (творческий подход);
- в) возможность встречаться с интересными людьми;
- г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если...

- а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
- в) не будет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...

- а) множество контактов с широким кругом интересных мне людей;
- б) возможность установления и достижения целей;
- в) возможность влиять на принятие решений;
- г) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если...

- а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- б) мало шансов влиять на других людей;
- в) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- г) я не мог бы проявлять креативность (творчество) и предлагать новые

идеи.

25. В процессе организации работы важно...

- а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- б) создать условия для проявления самостоятельности;
- в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где...

- а) условия работы некомфортны, т. е. шумно, грязно и т. д.;
- б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- в) работа не является интересной или полезной;
- г) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда...

- а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- г) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая...

- а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- б) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где...

- а) работа интересная и полезная;
- б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
- в) меня окружали бы интересные люди;

Индивидуальный мотивационный профиль, состоит из следующих мотивационных факторов:

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении.

2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. Люди с высокой потребностью в структурировании работы должны точно знать, что от них требуется. Они хотят быть уверенными, что четко выполняют все предусмотренные производством процедуры. Недостаток указаний и информации будет вызывать у них стресс. Такие люди стремятся к высокому уровню организованности. Они хотят видеть мир упорядоченным, предсказуемым и контролируемым. Людей с высокими показателями этой потребности следует мотивировать установлением четкого порядка или предоставлением им возможности установить свой порядок.

4. Потребность в социальных контактах: в общении с широким кругом людей, легкой степени доверительности, связей с коллегами, партнерами и клиентами. Такие работники получают удовлетворение и положительные эмоции от многочисленных контактов с другими людьми. Многие из них способны проявлять толерантность к окружающей суете, шуму, которые неизменно сопровождают совместный труд. Таким образом, создавая условия для многочисленных контактов или перемещая на должности, предполагающие такие контакты, можно повышать удовлетворенность этих сотрудников.

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения, предполагающая значительную степень близости взаимоотношений, доверительности. Нужно попытаться сформировать поощряющий взаимоотношения моральный климат. Такие работники будут удовлетворены в условиях доверия, благоприятных рабочих и личных взаимоотношений, свойственных эффективной команде.

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. Мотивация таких людей состоит в удовлетворении подобной потребности различными средствами: от устной благодарности до материального поощрения. Руководителю нужно учитывать, что восприятие проявлений признательности зависит от его искренности. Если признание звучит неискренне, то оно может разрушать мотивацию (демотивировать). Кроме того, разные люди нуждаются в различных формах признания. Одним нужно выразить благодарность в торжественной обстановке в присутствии коллег по работе, другим - достаточно сказать «спасибо» в процессе работы. Конечно же, признание должно проявляться сразу после события, поступка, которые его заслуживают, при этом признание заслуг не обязательно должно сопровождаться материальным вознаграждением.

7. Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их. Преобладающей чертой таких людей является желание все делать самому. Они могут добровольно вызваться работать сверхурочно. Но прежде чем приступить к выполнению задания, они должны убедиться в том, что

поставленная цель поддается измерению, оценке. Они инстинктивно будут избегать деятельности, связанной с неопределенностью, где трудно или невозможно измерить вклад и достижения. Работники, стремящиеся к достижениям должны всегда ощущать себя движимыми какой-то целью. Если они лишаются ее, жизнь может показаться им бессмысленной. Достигнув поставленной цели, работники испытывают несколько мгновений триумфа, а затем неутомимость берет верх, и они опять готовы к достижениям.

Мотивация подобных работников состоит в четком определении цели и формировании полной преданности ей. Большое значение имеет подготовка условий для концентрации их энергии.

8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими - показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния. Те, кто стремятся оказывать влияние, представляют несомненный интерес для любой организации. При этом ключевой вопрос, который следует рассмотреть, сводится не только к способности человека влиять, но также к тому, во имя чего он стремится проявлять влияние на окружающих. Гуманно ли влияние, направлено ли оно в интересах организации и делегирования полномочий? Или направлено лишь на достижение собственных интересов и проявляется в жесткой разрушительной манере? Кроме того, стремление оказывать влияние почти всегда наталкивается на сопротивление других людей. Поэтому взаимоотношения могут стать неприязненными и особенно проблематичными, если у работника, проявляющего властность и влиятельность, отсутствуют такт, дипломатичность, толерантность, иными словами, все то, что принято обозначать понятием «социальный интеллект». Мотивация таких людей состоит в предоставлении возможности конструктивно влиять на других для достижения организационных целей. Причем обучение приемлемым методам влияния и приемам реализации власти, включающее практическую тренировку, должно составлять важную часть их мотивации.

9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутинности. Указывает на тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам. Таким людям требуется постоянная возможность переключаться на что-то новое. С большой энергией взявшись за дело, они вскоре начинают испытывать скуку. Они могут почти бессознательно уклоняться от планирования своей деятельности. Если же характер работы предполагает постоянные перемены, если требуется приток свежей энергии и новых инициатив, то такие люди будут прекрасно подходить для подобной работы.

При отсутствии в процессе мотивации таких людей возможности предоставить им вид деятельности, предполагающий элементы разнообразия, авторы методики рекомендуют, в частности, сосредоточиться на указании им пути к дальнейшим стимулам: «Когда этот проект будет завершен, у вас будет отличная возможность заняться новым делом».

Можно попытаться представить неоконченную работу как новый вид деятельности. Задача руководителя состоит в том, чтобы постоянно стимулировать такого работника на выполнение задания, на завершение начатого.

10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления. Хотя идеи, которые вносит такой человек и к которым стремится, не обязательно будут правильными или приемлемыми. При корректном управлении такие люди весьма полезны для любой организации. Но их креативность должна быть сфокусирована на задачах бизнеса. Если креативность не может быть сконцентрирована, она не может быть использована.

Для креативных личностей очень важным является наличие права на ошибку, поскольку в этом отношении они очень уязвимы. Если корпоративная культура компании не отличается толерантностью, если каждое совещание оборачивается обвинениями и насмешками, то креативные сотрудники предпочтут не делиться своими идеями.

11. Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности. Это показатель желания независимости и самосовершенствования. Люди, имеющие высокую потребность в самосовершенствовании, оценивают свою работу именно с таких позиций. Персональный рост подталкивает их к самостоятельности, которая в своем крайнем выражении может превращаться в желание ни от кого не зависеть. Мотивация работников с такими устремлениями требует от руководителя умения соотносить то, к чему они стремятся, с тем, что необходимо организации. Само обсуждение этой проблемы с работником может играть мотивирующую роль, так как покажет ему, что руководитель понимает его потребности и стремится удовлетворить их.

С целью мотивации таких работников следует создавать ситуации, которые удовлетворяли бы их актуальную потребность: периодически направлять на курсы, семинары, привлекать к обучению персонала, к выполнению заданий, требующих саморазвития.

12. Потребность в интересной, общественно полезной работе. Создатели методики подчеркивают, что стремление к интересной и полезной работе имеет большую важность, чем другие факторы мотивации. Здесь имеются широкие возможности для мотивации. Если у человека высока потребность в полезной и интересной работе, то задача руководителя состоит в организации деятельности таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и полезную, иначе прочие мотивационные факторы действуют не в полную силу.

Нужно выяснить, что вкладывает конкретный работник в понятия «интересная» и «полезная» работа. Чтобы усилить восприятие полезности работы, целесообразно разъяснять исполнителям более широкий контекст, в рамках которого их конкретная работа занимает определенное положение и имеет определенный смысл.

Тема 4. Специфика процесса мотивации трудовой деятельности *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.

А Н К Е Т А

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

(укажите) _____

причины

Тема 5. Реализация процесса стимулирования трудовой деятельности

Творческая задача 1

Внимательно изучите и проанализируйте информацию, изложенную в представленной ниже кадровой ситуации. Сформулируйте выводы, ответьте на поставленные вопросы и предложите мероприятия, которые позволят разрешить сложившиеся кадровые ситуации на предприятиях.

Ситуация. 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.).

Творческая задача 2

В 70-х годах на советских предприятиях активно использовались следующие методы морального стимулирования:

- доска почета,
- поощрительные грамоты и благодарности победителям социалистических соревнований,
- награждение памятными подарками за хорошую работу и др.

Стоит ли использовать данные методы в современных системах управления персоналом?

Аргументируйте свой ответ и предложите свои варианты

Тема 6. Сущность и специфика формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

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 юристконсульту. Назовите правила оплаты труда при совмещении профессий и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника. Правомерны ли действия работодателя?

Творческая задача 3

В связи с необходимостью ликвидации последствий производственной аварии трое работников организации были привлечены к сверхурочным работам и работам в выходной день и следующий за ним нерабочий праздничный день. Работники потребовали повышенной оплаты и предоставление двух дополнительных дней к отпуску. Назовите правила оплаты труда при привлечении к сверхурочным работам, работе в выходные и нерабочие праздничные дни.

Тема 7. Разработка системы материального стимулирования

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

<i>Показатель</i>	<i>2015 г.</i>	<i>2017 г.</i>
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).

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

<i>Показатель</i>	<i>Год</i>		<i>Отклонение</i>		
	<i>2015</i>	<i>2017</i>	<i>Всего</i>	<i>За счет</i>	
				<i>изменения количества работников</i>	<i>Изменения средней заработной платы</i>
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 8. Разработка системы нематериального стимулирования

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.)

Творческая задача 2

В 70-х годах на советских предприятиях активно использовались следующие методы морального стимулирования:

- доска почета,

- поощрительные грамоты и благодарности победителям социалистических соревнований,
- награждение памятными подарками за хорошую работу и др.

Стоит ли использовать данные методы в современных системах управления персоналом? Аргументируйте свой ответ и предложите свои варианты

Тема 9. Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности

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?

5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

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

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
Знания	Знание успешных корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации
	Знание систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала
	Знание технологии разработки и внедрения систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда, систем оплаты труда исходя из стратегических целей организации
	Объем освоенного материала
	Полнота ответов на вопросы
	Четкость изложения и интерпретации знаний
Умения	Умение использовать на практике выводы и следствия внедрения передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации

	Умение разрабатывать стратегию и политику в области мотивации и стимулирования труда персонала
	Умение производить анализ деятельности в сфере мотивации и стимулирования труда персонала; разрабатывать показатели эффективности мотивации и стимулирования труда персонала
Навыки	Навыки практического применения выводов и следствий передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации
	Навыки выбора эффективных систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала, разработки предложений по их совершенствованию
	Навыки внедрения и поддержания систем мотивации и стимулирования труда персонала организации; разработки локальных документов по вопросам мотивации и стимулирования труда персонала; подготовки предложений по развитию системы мотивации и стимулирования труда персонала организации

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

Оценка сформированности компетенций по показателю Знания.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Знание успешных корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации	Не знает успешные корпоративные практики по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации	Знает успешные корпоративные практики по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации, но допускает неточности формулировок	Знает успешные корпоративные практики по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации	Знает успешные корпоративные практики по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации, может корректно сформулировать их самостоятельно
Знание систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала	Не знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала	Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала, но допускает неточности формулировок	Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала, их интерпретирует и использует	Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала, может самостоятельно классифицировать
Знание технологии разработки и внедрения систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования	Не знает технологии разработки и внедрения систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования	Знает технологии разработки и внедрения систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования	Знает технологии разработки и внедрения систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования	Знает технологии разработки и внедрения систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования

труда, систем оплаты труда исходя из стратегических целей организации	труда, систем оплаты труда исходя из стратегических целей организации	труда, систем оплаты труда исходя из стратегических целей организации, но допускает неточности в формулировке	труда, систем оплаты труда исходя из стратегических целей организации, интерпретирует и использует их	труда, систем оплаты труда исходя из стратегических целей организации, может самостоятельно формулировать
Объем освоенного материала	Не знает значительной части материала дисциплины	Знает только основной материал дисциплины, не усвоил его деталей	Знает материал дисциплины в достаточном объеме	Обладает твердым и полным знанием материала дисциплины, владеет дополнительными знаниями
Полнота ответов на вопросы	Не дает ответы на большинство вопросов	Дает неполные ответы на все вопросы	Дает ответы на вопросы, но не все - полные	Дает полные, развернутые ответы на поставленные вопросы
Четкость изложения и интерпретации знаний	Излагает знания без логической последовательности	Излагает знания с нарушениями в логической последовательности	Излагает знания без нарушений в логической последовательности	Излагает знания в логической последовательности, самостоятельно их интерпретируя и анализируя
	Не иллюстрирует изложение поясняющими схемами, рисунками и примерами	Выполняет поясняющие схемы и рисунки небрежно и с ошибками	Выполняет поясняющие рисунки и схемы корректно и понятно	Выполняет поясняющие рисунки и схемы точно и аккуратно, раскрывая полноту усвоенных знаний
	Неверно излагает и интерпретирует знания	Допускает неточности в изложении и интерпретации знаний	Грамотно и по существу излагает знания	Грамотно и точно излагает знания, делает самостоятельные выводы

Оценка сформированности компетенций по показателю Умения.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Умение использовать на практике выводы и следствия внедрения передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации	Не умеет использовать на практике выводы и следствия внедрения передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации	Умеет использовать на практике выводы и следствия внедрения передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации, демонстрирует средний уровень сформированности и умений	Умеет использовать на практике выводы и следствия внедрения передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации, демонстрирует хороший	Умеет использовать на практике выводы и следствия внедрения передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации, демонстрирует высокий уровень сформированности умений

			уровень сформированности умений	
Умение разрабатывать стратегию и политику в области мотивации и стимулирования труда персонала	Не умеет разрабатывать стратегию и политику в области мотивации и стимулирования труда персонала	Умеет разрабатывать стратегию и политику в области мотивации и стимулирования труда персонала, демонстрирует средний уровень сформированности умений	Умеет разрабатывать стратегию и политику в области мотивации и стимулирования труда персонала, демонстрирует хороший уровень сформированности умений	Умеет разрабатывать стратегию и политику в области мотивации и стимулирования труда персонала, демонстрирует высокий уровень сформированности умений
Умение производить анализ деятельности в сфере мотивации и стимулирования труда персонала; разрабатывать показатели эффективности мотивации и стимулирования труда персонала	Не умеет производить анализ деятельности в сфере мотивации и стимулирования труда персонала; разрабатывать показатели эффективности мотивации и стимулирования труда персонала	Умеет производить анализ деятельности в сфере мотивации и стимулирования труда персонала; разрабатывать показатели эффективности мотивации и стимулирования труда персонала, демонстрирует средний уровень сформированности умений	Умеет производить анализ деятельности в сфере мотивации и стимулирования труда персонала; разрабатывать показатели эффективности мотивации и стимулирования труда персонала, демонстрирует хороший уровень сформированности умений	Умеет производить анализ деятельности в сфере мотивации и стимулирования труда персонала; разрабатывать показатели эффективности мотивации и стимулирования труда персонала, демонстрирует высокий уровень сформированности умений

Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Навыки практического применения выводов и следствий передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации	Не владеет навыками практического применения выводов и следствий передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации	Владеет навыками практического применения выводов и следствий передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации, но допускает	Владеет навыками практического применения выводов и следствий передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации, но допускает несущественные неточности,	Владеет навыками практического применения выводов и следствий передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации уверенно и четко,

		неточности, демонстрирует средний уровень владения навыками	демонстрирует хороший уровень владения навыками	демонстрирует высокий уровень владения навыками
--	--	--	---	---

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. Абакумова, Н.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / Абакумова Н.Н.. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2015. — 235 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87136.html>

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

3. 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».

4. Докашенко, Л.В. Выполнение кейсов по тематике «Мотивация трудовой деятельности» : методические указания / Докашенко Л.В.. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2014. — 50 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/33623.html>

5. Заложнев, Д.А. Модели систем оплаты труда : монография / Заложнев Д.А., Новиков Д.А. — Москва : ПМСОФТ, 2009. — 192 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/8496.html>

6. 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.

7. Захарова, Т.И. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / Захарова Т.И., Гаврилова С.В.. — Москва : Евразийский открытый институт, 2010. — 264 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/10791.html>

8. 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».

9. 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».

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

11. Методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» для магистрантов всех форм обучения направления 38.04.03 – Управление персоналом / сост.: О. А. Комарова. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2020. – 37 с.

12. Методические указания к подготовке и проведению практических занятий, самостоятельной работе магистрантов по дисциплине «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» для магистрантов заочной формы обучения направления 38.04.03 – Управление персоналом) / сост.: О. А. Комарова. Электрон. текстовые данные. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2018. – 57 с. Режим доступа: <https://elib.bstu.ru/Reader/Book/2018121013085360500000656459> . – ЭБС БГТУ им. В.Г. Шухова.

13. Методические указания к самостоятельной работе магистрантов по дисциплине «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» для магистрантов всех форм обучения направления 38.04.03 – Управление персоналом / сост.: О. А. Комарова. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2021. – 57 с.

14. Методические указания к подготовке и проведению практических занятий по дисциплине «Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» для магистрантов всех форм обучения направления 38.04.03 – Управление персоналом / сост.: О. А. Комарова. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2021. – 44 с.

10. 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».

15. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А.В. Назаренко [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 116 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92969.html>

16. Оплата труда, больничные, пособия и иные выплаты, порядок расчета и получения / Н.А. Агешкина [и др.]. — Москва : Московская финансово-промышленная академия, 2012. — 161 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/3152.html>

17. Саморуков А.А. Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации : учебное пособие / Саморуков А.А. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 98 с. —Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/61405.html>

18. Уколов Ю.Д. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. Практикум : учебное пособие / Уколов Ю.Д.. — Новосибирск :

Новосибирский государственный технический университет, 2013. — 88 с. — ISBN 978-5-7782-2247-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/44978.html>

19. 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.

20. Чиликина И.А. Мотивация трудовой деятельности : курс лекций / Чиликина И.А.. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2018. — 66 с. — ISBN 978-5-88247-869-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83191.html>

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

1. www.rostrud.ru – Федеральная служба по труду и занятости.
2. www.ht.ru – HR-лаборатория.
3. www.hrm.ru; www.begin.ru – Ассоциация специалистов по персоналу.
4. 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 – Справочник кадровика. Полное практическое руководство.

7. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа утверждена на 20____ /20____ учебный год
без изменений / с изменениями, дополнениями

Протокол № _____ заседания кафедры от «_»_____ 20__ г.

Заведующий кафедрой _____
подпись, ФИО

Директор института _____
подпись, ФИО