

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

« 31 » 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

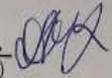
Заочная

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.

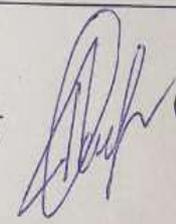
Составитель (составители): докт. экон. наук, проф.  (Комарова О.А.)
(ученая степень и звание, подпись) (инициалы, фамилия)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры

« 26 » марта 2021 г., протокол № 8

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

« 26 » марта 2021 г.

Рабочая программа одобрена методической комиссией института

« 30 » марта 2021 г., протокол № 4

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

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Категория (группа) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине
Профессиональные компетенции	ПК-1. Способен разрабатывать и внедрять системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	ПК-1.1. Анализирует успешные корпоративные практики по вопросам стратегического и оперативного управления системами мотивации и стимулирования труда персонала.	1. Демонстрирует знание успешных корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации. 2. Демонстрирует умение использовать на практике выводы и следствия внедрения передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации. 3. Демонстрирует навыки практического применения выводов и следствий передовых корпоративных практик по вопросам разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.
		ПК-1.2. Осуществляет выбор и реализует наиболее эффективные для организации системы, методы и формы материального стимулирования труда персонала, разрабатывает предложения по их совершенствованию	1. Демонстрирует знание систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда персонала. 2. Демонстрирует умение разрабатывать стратегию и политику в области мотивации и стимулирования труда персонала. 3. Демонстрирует навыки выбора эффективных систем, методов и форм материального и нематериального

			стимулирования труда персонала, разработки 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-2.1. Формирует и внедряет системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда, системы оплаты труда исходя из стратегических целей организации	1. Демонстрирует знание технологии разработки и внедрения систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда, системы оплаты труда исходя из стратегических целей организации. 2. Демонстрирует умение производить анализ деятельности в сфере мотивации и стимулирования труда персонала; разрабатывать показатели эффективности мотивации и стимулирования труда персонала. 3. Демонстрирует 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

Данная компетенция формируется следующими дисциплинами.

Стадия	Наименования дисциплины
1	Технология управления персоналом и проектный менеджмент
2	Теория и практика кадровой политики организации
3	Современное трудовое законодательство и кадровая безопасность

4	Технология рекрутмента
5	Управление персоналом: экономические аспекты и оценка эффективности
6	Технологии управления конфликтами и стрессами
7	Управление корпоративной культурой
8	Развитие персонала и карьерный менеджмент
9	Оценка персонала: теоретико-методологические и методические основы
10	Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности
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	Теория и практика кадровой политики организации
4	Технология рекрутмента
5	Управление персоналом: экономические аспекты и оценка эффективности
6	Технологии управления конфликтами и стрессами
7	Управление корпоративной культурой
8	Развитие персонала и карьерный менеджмент
9	Оценка персонала: теоретико-методологические и методические основы
10	Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности
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 № 1	Семестр № 2
Общая трудоемкость дисциплины, час	216	12	204
Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:	14	2	12
лекции	4	2	2
лабораторные	–	–	–
практические	8	–	8
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	2	–	2
Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:	202	10	192
Курсовой проект	–	–	–
Курсовая работа	36	–	36
Расчетно-графическое задание	–	–	–
Индивидуальное домашнее задание	–	–	–
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	130	10	120
Экзамен	36	–	36

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

№ 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>	2	–	–	5
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>	2	–	–	5

	<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>				
ВСЕГО		2	–	–	10

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.</p> <p>Основные правила, позволяющие повысить эффективность мотивационных мероприятий. Мотивационная модель достижения цели через потребности. Потребности, мотивы и побуждения. Внутренние и внешние вознаграждения.</p> <p>Содержания понятия «стимул». Классификация стимулов по факторам. Сущность понятия «стимулирование». Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом. Свойства денег, как привлекательного инструмента мотивирования.</p>	–	0,5	–	2
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.</p> <p>Исходные положения теории СВР Клейтона Альдерфера: объединение потребностей человека в три группы (потребности существования (С), взаимосвязи (В), роста (Р)); фрустрация.</p> <p>Двухфакторная теория мотиваторов и гигиенических факторов Ф. Герцберга: основные гигиенические факторы и мотиваторы; результаты опроса служащих относительно оценки потенциальных мотиваторов и гигиенических факторов.</p> <p>Виды потребностей в соответствии с теорией Д. МакКлелланда: потребность в успехе; потребность во власти; потребность в принадлежности.</p> <p>Сущность теории мотивации через ожидания В. Врума: сущность понятий «ожидания», «инструментальность»; валентность; структура понятий теории ожиданий; основные элементы теории ожиданий.</p>	–	0,5	–	2

	<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 нравоучений, 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 коллективах и в организации в целом на основе «эниаграммы мотивации персонала», разработанной Р. Мэтьюзом, А. И. Агеевым и Б. В. Куроедовым в Институте экономических стратегий РАН РФ.</p>	0,3	1	–	15

	<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>	0,3	1	–	15
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>	0,3	1	–	17
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, функции системы мотивации и труда персонала, структура системы мотивации и стимулирования труда персонала.</p> <p>Технология формирования системы мотивации</p>	0,3	1	–	17

	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.				
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>Премирование, 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>	0,3	1	–	17
8. Разработка системы нематериального стимулирования					
	<p>Анализ потребности в нематериальном стимулировании персонала: способы диагностики потребности в нематериальном стимулировании трудовой деятельности; метод описания ситуации, метод уточнения ограничений.</p> <p>Формирование системы нематериального</p>	0,3	1	–	17

	стимулирования: цели, принципы, выбор эффективных нематериальных стимулов. Зарубежный и отечественный опыт эффективного нематериального стимулирования трудовой деятельности.				
9. Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности					
	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. Типичные ошибки, допускаемые при проектировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	0,2	1	–	18
	ВСЕГО	2	8	–	120

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	Понятие мотивации трудовой деятельности. Основы стимулирования трудовой деятельности. Роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом организации.	0,5	5
2	Теории и концепции трудовой мотивации и стимулирования и тенденции их развития	Классификация теорий мотивации труда: первичные и вторичные, содержательные и процессуальные. Первоначальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлеланда. Процессуальные теории мотивации: К. Левина, В. Врума и Д. Аткинсона, Л.	0,5	5

		<p>Портера и Э. Лоулера, С. Адамса, Д. МакГрегора, Б. Скиннера.</p> <p>Российские концепции мотивации. Анализ методик мотивации труда.</p> <p>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. Куредовым 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.</p>	1	5

		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.	1	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.	1	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 мотивации и стимулирования труда персонала. Формулирование целей и принципов политики организации в области	1	6

		<p>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>	1	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>	1	5
9	Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности	<p>Сущность управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</p> <p>Характеристика структурных элементов системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</p>	1	5

	<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:		8	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
(код и формулировка компетенции)

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-1.1. 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-1.2. 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-2.1. 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

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

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	1. Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности (ПК-1)	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 (ПК-1)	<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 (ПК-1)	<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 (ПК-1)	<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 (ПК-1)и	<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 (ПК-2)	<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 (ПК-2)	<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 (ПК-2)	<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(ПК-2)	<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 тестирования и контроля выполнения разноуровневых задач.

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

Комплект тестовых заданий

Тема 1. Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности

1. *Побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками, — это:*

- 1) **МОТИВ;**
- 2) стимул;
- 3) мотивация;
- 4) стимулирование.

2. *Стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации, — это:*

- 1) **МОТИВАЦИЯ;**
- 2) самомотивация;
- 3) стимулирование;
- 4) трудовая деятельность.

3. *Побудительная причина заинтересованности в труде — это:*

- 1) благо;
- 2) мотив;
- 3) **СТИМУЛ;**
- 4) потребность.

4. *Стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации — это:*

- 1) наказание;
- 2) мотивация;
- 3) вознаграждение;
- 4) **стимулирование.**

5.

6. *Осознанная, энергозатратная, направленная на создание материальных и духовных ценностей, общепризнанная целесообразная деятельность человека, требующая приложения усилий и осуществления работы, — это:*

- 1) управление;
- 2) учебная деятельность;
- 3) **трудовая деятельность;**
- 4) физическая активность.

6. *Потребность, Благо, трудовая деятельность, цена трудовой деятельности являются структурными элементами :*

- 1) процесса стимулирования труда;
- 2) процесса оценки результатов труда;
- 3) процесса оценки персонала;
- 4) **процесса формирования мотива труда.**

7. *По критерию содержания блага выделяют такие их виды:*

- 1) потребительские блага и ресурсы;
- 2) частные и общественные блага.
- 3) потребительские блага и ресурсы;
- 4) частные и общественные блага.

8. *Степени удаленности от конечного потребления блага делятся на:*

- 1) потребительские блага и ресурсы;
- 2) частные и общественные блага.
- 3) **потребительские блага и ресурсы;**
- 4) частные и общественные блага.

9. *Процесс удовлетворения физиологической, психологической или социальной потребности, которая активизирует поведение и создает побуждение, направленное на достижение определенного вознаграждения (получение определенных благ) посредством трудовой деятельности – это:*

- 1) **мотивация и стимулирование;**
- 2) мотивация;
- 3) стимулирование;
- 4) вознаграждение за труд.

10. *Совокупность требований, поощрений и наказаний, направленных на установление причинно-следственных связей между совершенным работником действием, оценкой его результата и вознаграждением:*

- 1) система управления персоналом;
- 2) система мотивации труда;
- 3) система стимулирования труда;
- 4) система оценки персонала.

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

1. *В основе инструментальной теории лежит принцип:*

- 1) соучастия;
- 2) принуждения;
- 3) единоначалия;

4) «кнута и пряника».

2. *Теории мотивации, основанные на убеждении в том, что всякое трудовое поведение мотивировано неудовлетворенной потребностью, т. е. процесс мотивации заключается в осуществлении действий по выявлению потребностей, влияющих на трудовое поведение, и определение путей их удовлетворения:*

- 1) классические;
- 2) процессуальные;
- 3) содержательные;**
- 4) инструментальные.

3. *Теории мотивации, акцентирующие внимание на психологических процессах и тех силах, которые влияют на базовые потребности:*

- 1) классические;
- 2) процессуальные;**
- 3) содержательные;
- 4) неоклассические.

4. *Концепция мотивации и стимулирования трудовой деятельности, позволяющая использовать традиции для внедрения современных методов организации труда и его стимулирования:*

- 1) **ментальная;**
- 2) дефицитная;
- 3) корпоративная;
- 4) патриархальная.

5. *Данная концепция мотивации и стимулирования ставит в центр всех факторов человека с его многочисленными потребностями, и применяющиеся стимулы ориентированы на удовлетворение этих потребностей:*

- 1) корпоративная;
- 2) патриархальная;
- 3) технологическая;
- 4) человеческих ресурсов.**

6. *В соответствии с теорией «X» Дугласа МакГрегора человек:*

- 1) стремиться 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.

7. *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.

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

- 1) содержательной;**
- 2) процессуальной;

- 3) классической;
- 4) количественной;
- 5) административной.

9. 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.

10. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?

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

11. 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.

Тема 3. Методические подходы к исследованию мотивации

1. Методика формирования нормативных мотивов труда разработана:

- 1) **в МГУ имени М.В. Ломоносова;**
- 2) в Государственном университете управления под руководством А.Я. Кибанова;
- 3) в Институте экономических стратегий РАН РФ.

2. Методика исследования различных уровней мотивации в коллективах и в организации в целом на основе «энниаграммы мотивации персонала» разработана:

- 1) Ш. Ричи и П. Мартино;
- 2) **Р. Мэтьюзом, А. И. Агеевым и Б. В. Куроедовым;**
- 3) А. Куприяновым и А.Г. Шмелевым.

3. Метод «пентограммы», направленный на оценку удовлетворенности заработной платой, условиями труда, содержанием труда, психологическим климатом в коллективе и стилем руководства разработан:

- 1) **А. Жданкины и Е.И. Комаровым;**
- 2) Ш. Ричи и П. Мартино;
- 3) А. Куприяновым и А.Г. Шмелевым.

4. Методика исследования структуры трудовой мотивации – СТМ, разработана:

- 1) Ш. Ричи и П. Мартино;

2) Р. Мэтьюзом, А. И. Агеевым и Б. В. Куроедовым;

3) **А. Куприяновым и А.Г. Шмелевым.**

5. Тест Ш. Ричи и П. Мартина «Мотивационный профиль» разработан:

1) А. Куприяновым и А.Г. Шмелевым;

2) **Ш. Ричи и П. Мартином;**

3) Р. Мэтьюзом, А. И. Агеевым и Б. В. Куроедовым.

Тема 4. Специфика процесса мотивации трудовой деятельности

1. Структура мотивации, позволяющая дифференцированно подходить к управлению посредством мотивации в связи с определенными задачами, решаемыми группами персонала:

1) многоцелевая;

2) потребностная;

3) моноцентристская;

4) **полицентристская.**

2. К социально-натуральным стимулам можно отнести:

1) бесплатное питание на работе;

2) премирование за снижение трудоемкости работ;

3) льготная продажа акций и облигаций своим работникам;

4) **предоставление отсрочки платежей на определенный период.**

3. Совокупность мотивов, являющаяся внутренней детерминантой трудового поведения человека:

1) мотивация;

2) ценность труда;

3) **мотивационное ядро;**

4) удовлетворенность трудом.

4. Ценностная ориентация работника, связанная с отношением к труду как средству достижения независимости, построения своей деловой карьеры в жизни, возможности неофициального общения, средству достижения необходимого уровня благополучия:

1) деловая;

2) моральная;

3) прагматическая;

4) **инструментальная.**

5. Оценка качества трудовой деятельности по критериям удовлетворения значимых и актуальных потребностей работника, которая формируется путем соотнесения ожиданий работника с реальными личностными результатами труда:

1) установка на труд;

2) **трудовое поведение;**

3) удовлетворенность трудом;

4) практические требования личности к работе.

6. *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.

7. *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.

8. *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.

9. *Сила мотива определяется:*

- 1) **степенью актуальности той или иной потребности для работника;**
- 2) направленностью потребности;
- 3) степенью уверенности в собственных силах;
- 4) характером человека;
- 5) степенью изменчивости потребностей.

10. *Чтобы вознаграждение служило мотивирующим фактором необходимо, чтобы оно соответствовало:*

1. возможностям организации;
2. ценности сотрудника;
3. **ожиданиям сотрудника;**
4. среднеотраслевому уровню;
5. вознаграждению за предыдущую работу.

Тема 5. Реализация процесса стимулирования трудовой деятельности

1. *Комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты*

деятельности организации по- средством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения:

- 1) заработная плата;
- 2) надбавки и доплаты;
- 3) материальное стимулирование;**
- 4) нематериальное стимулирование.

2. *Цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи:*

- 1) премия;
- 2) заработная плата;**
- 3) социальный пакет;
- 4) прожиточный минимум.

3. *Стимулы, которые имеют материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций:*

- 1) премия;
- 2) заработная плата;
- 3) социальный пакет;**
- 4) стимулирование свободным временем.

4. *Регулирование поведения человека на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации:*

- 1) управление персоналом;
- 2) материальное стимулирование;
- 3) организационное стимулирование;**
- 4) изменение организационной культуры.

5. *Метод морального стимулирования, основанный на систематическом обеспечении персонала организации информацией о поступках, действиях, достижениях какого-либо члена организации, достойного уважения и признательности со стороны других работников:*

- 1) информирование;**
- 2) официальное признание заслуг;
- 3) организация корпоративных праздников;
- 4) регулирование взаимоотношений в коллективе.

6. *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.

7. Что означает буквально «стимул» в переводе с латинского?

- 1) материальное поощрение за хорошо сделанную работу;
- 2) приманка для животных, когда необходимо, чтобы они сделали что-либо;
- 3) **остроконечная палка, которой подгоняют животных;**
- 4) принуждение;
- 5) манипулирование.

8. Данный стимул обеспечивает положительный эффект, а далее действия работника становятся протестными:

- 1) мотивирующий стимул;
- 2) немотивирующий стимул;
- 3) **демотивирующий стимул.**

9. Данный стимул обеспечивает ожидаемый эффект:

- 1) **мотивирующий стимул;**
- 2) немотивирующий стимул;
- 3) демотивирующий стимул.

10. По степени заинтересованности в действии стимулы могут быть:

- 1) **лично значимыми и внушаемыми;**
- 2) длительного воздействия и краткосрочного воздействия;
- 3) целенаправленными и нецеленаправленными;
- 4) прямыми и косвенными.

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 породить удовлетворенность и разочарование: все зависит от того, как вы относитесь к ней. Поэтому, если заявитель будет переведен на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившееся удовлетворенность на новом месте вряд ли будет долго сохраняться.

Сама по себе перемена работы никогда не пойдет на пользу. Кроме того, стоит только пойти на поводу у одного, как сразу же возникнет вопрос о

необходимости перевода на лучшее место и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой.

Ситуация:

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

Возможные варианты ответов:

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

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

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

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.

Творческая задача 3

Составьте глоссарий ключевых терминов и понятий по теме «Сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности».

Творческая задача 4

Кейс «Новая система оценки»

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

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

Когда Новицкий объяснял, как работает система KPI, руководитель финансово-аналитического отдела, в прошлом математик-теоретик, попросил слова и произнес длинную речь о невозможности сведения к нескольким целям и показателям такого сложного процесса, как работа руководителя. Опираясь на понятия теории вероятности и теории больших систем, он предложил разработать более совершенную систему оценки сотрудников компании. Александр ответил, что не возражает, особенно если это будет сделано в свободное от работы время, а пока будут действовать те KPI, которые утвердит руководство. На что ему было заявлено, что он не первый, кто пытается внедрить западные методы управления в компании, но пока никому этого не удавалось, а те, кто пытался, давно в организации не работают. Раздраженный Новицкий ответил коротко: «При мне не будут работать те, кто не желает пользоваться современными методами». В аудитории воцарилось гробовое молчание.

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

В завершение семинара Александр объявил, что ждет проекты годовых целей и показателей своих подчиненных через две недели и просит их организовать подготовку целей и показателей их подчиненными в течение трех

недель. На просьбу ознакомить руководителей с его индивидуальными целями и показателями КРІ Новицкий довольно резко ответил, что сделает это, когда сочтет нужным. Покидая аудиторию, Александр слышал некоторые комментарии участников:

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

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

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

– А это мы еще посмотрим...

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

Вопросы к заданию:

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

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

Творческая задача 5

К предыдущему кейсу разработайте рекомендации для Александра после проваленного семинара.

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 полем 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.

Творческая задача 3

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.

Творческая задача 4

Представьте в виде рисунка иерархию потребностей А. Маслоу. Охарактеризуйте каждую группу потребностей, представленную на рисунке.

Творческая задача 5

Раскройте основные положения двухфакторной теории мотиваторов и гигиенических факторов Ф. Герцберга.

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;
- г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна...

- а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
- б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- г) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно...

- а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- в) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если...

- а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- б) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются...

- а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Таблица ответов

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а)				б)			в)			г)	
2		г)	а)			б)						в)
3			в)	б)	г)				а)			
4			в)	а)		б)			г)			
5	в)	б)	а)								г)	
6	б)	а)				г)						в)
7			а)		б)	г)						в)
8									а)	г)	б)	в)
9					а)		г)	в)			б)	
10	б)			а)	в)						г)	
11		а)	б)			г)						в)
12		г)				в)	а)				б)	
13		г)			а)		б)			в)		
14	г)			в)						б)	а)	
15			г)			в)		а)	б)			
16	в)		б)				а)	г)				
17			а)		б)		в)		г)			
18				б)				г)		а)	в)	
19	в)					а)		б)		г)		
20	в)	г)						б)	а)			
21			а)	в)						б)		г)
22	а)	б)						в)		г)		
23	г)			а)			б)	в)				
24		а)					в)	б)		г)		
25		а)		г)					в)		б)	
26		а)		б)					г)			в)
27					г)	а)	в)				б)	
28					а)		г)		б)			а)
29				в)	б)			г)				а)
30				а)	в)	б)			г)			
31	а)		б)				в)			г)		
32							а)			б)	в)	г)
33					в)		г)			а)		б)
Итого												

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 выражать 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 рутины. 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.

Творческая задача 2

Проведите самооценку по представленному ниже тесту мотивации достижений.

Тест мотивации достижений

Модификация теста-опросника А. Мехрабиана для измерения мотивации достижения (ТМД) предложена М.Ш. Магомед-Эминовым. ТМД предназначен для диагностики двух обобщенных устойчивых мотивов личности: мотива стремления к успеху и мотива избегания неудачи. При этом оценивается, какой из этих двух мотивов у испытуемого доминирует. Методика применяется для исследовательских целей при диагностике мотивации достижения у старших школьников и студентов. Тест представляет собой опросник, имеющий две формы — мужскую (форма А) и женскую (форма Б).

Процедура проведения

Инструкция

Вам предлагается ряд утверждений, определяющих отношение человека к некоторым жизненным ситуациям. Оцените степень своего согласия или несогласия с каждым из утверждений. Для каждого утверждения проставьте отметку в колонке, соответствующей вашему выбору:

- + 3 – полностью согласен;
- +2 – согласен;
- + 1 – скорее согласен, чем не согласен;
- 0 – нейтрален;
- -1 – скорее не согласен, чем согласен;
- -2 – не согласен;
- -3 – полностью не согласен.

Не тратьте время на обдумывание, давайте тот ответ, который первым приходит в голову, поскольку при обработке результатов производится подсчет баллов по определенной системе, а не содержательный анализ ответов по отдельным пунктам. Каждое следующее утверждение читайте только после того, как оценили предыдущее, постарайтесь ничего не пропускать. Свободно и искренне выражайте свое мнение.

Обработка результатов

За каждый ответ испытуемый получает определенное количество баллов. Подсчет баллов производится с помощью ключей простым суммированием. К каждой форме опросника прилагается собственный ключ.

Ключ к форме А

№ п/п	3	2	1		1	2	3
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
32							

Ключ к форме Б

№ п/п	3	2	1		1	2	3
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							

27							
28							
29							
30							

Интерпретация результатов

Методика измеряет результирующую тенденцию мотивации, то есть степень преобладания одного из указанных мотивов — стремление к достижению успеха или избегание неудачи. Высокие показатели по тесту означают, что стремление к достижению успеха выражено в большей степени, чем избегание неудачи, низкие — наоборот.

Баллы всех испытуемых выборки ранжируют и выделяют две конкретные группы: верхние 27% выборки характеризуются мотивом стремления к успеху, а нижние 27% — мотивом избегания неудачи.

Так же можно воспользоваться следующей суммарной шкалой:

- Если эта сумма оказалась в интервале от 165 до 210, то делают вывод о том, что в мотивации достижения успехов у данного испытуемого доминирует стремление к успеху.
- Если эта сумма баллов оказалась в пределах от 76 до 164, то делают вывод о доминировании стремления избегать неудачи.
- Если сумма баллов оказалась в пределах от 30 до 75, то никакого определенного вывода о доминировании друг над другом мотивации достижения успехов или избегания неудач сделать нельзя.

Бланк для ответов (форма А)

Фамилия, имя, отчество

№п/п	Утверждение	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1	Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой							
2	Если бы я должен был выполнять сложное, незнакомое задание, то предпочел бы сделать его вместе с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку							
3	Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверен, что смогу их решить, чем за легкие, которые, знаю, решу							
4	Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности							
5	Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложил бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешел бы к тому, что может хорошо получиться							
6	Я предпочел бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой должен сам определять свою роль							
7	Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной							
8	Я предпочел бы важное, трудное дело, хотя вероятность неудачи в нем равна 50%, делу достаточно важному, но нетрудному							
9	Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим							
10	Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого возникают трения с товарищами							
11	Если бы я собрался играть в карты, то скорее сыграл бы в развлекательную игру, чем в игру трудную, требующую размышлений							
12	Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где силы всех участников приблизительно равны							
13	В свободное от работы время я овладеваю какой-нибудь игрой скорее для развития своего умения, чем для отдыха и развлечения							
14	Я скорее предпочту сделать какое-то дело так, как считаю нужным, пусть даже с 50% риска							

	ошибиться, чем делать его, как мне советуют другие								
15	Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выбрал бы работу, в которой начальная зарплата будет 1000 у. е. и размер ее может оставаться таким неопределенное время, чем работу, где начальная зарплата равна 500 у. е. и есть гарантия, что не позже чем через 2 года буду получать более 1500 у. е.								
16	Я скорее бы стал играть в команде, чем соревноваться один на один								
17	Я предпочитаю работать, не шадя сил, пока меня полностью не удовлетворит полученный результат, чем стремиться закончить дело быстро и с меньшим напряжением								
18	На экзамене я предпочел бы конкретные вопросы по пройденному материалу вопросам, требующим для ответа высказывания своего мнения								
19	Я скорее бы выбрал дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но есть и возможность достичь высоких результатов, чем такое, в котором мое положение не ухудшится, но и существенно не улучшится								
20	После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну (пронесло!), чем порадуюсь хорошей оценке								
21	Если бы я мог вернуться к одному из незавершенных дел, то скорее вернулся бы к делу трудному, чем к легкому								
22	При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем думаю о том, как правильно его решить								
23	Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-либо за помощью, чем стану сам продолжать искать выход								
24	После неудачи я скорее становлюсь еще более собранным и энергичным, чем теряю всякое желание продолжать дело								
25	Если есть сомнение в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем приму в нем участие								
26	Когда я берусь за трудное дело, то скорее опасуюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь на его успешное завершение								
27	Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность								
28	Мне больше нравится выполнять сложное, незнакомое задание, чем задание знакомое, в успехе которого я уверен								
29	Я работаю продуктивнее над заданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем когда формулируют задачу лишь в общих чертах								
30	Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием взялся бы еще раз решить аналогичную ей, чем перешел бы к задаче другого типа								
31	Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство								
32	Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить								
Сумма баллов									

Бланк для ответов (форма Б)

Фамилия, имя, отчество

№п/п	Утверждение	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
1	Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасуюсь получения плохой							
2	Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена, что смогу их решить, чем за легкие, которые, знаю, решу							
3	Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения в успехе которого уверена, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности							
4	Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложила бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешла бы к тому, что может хорошо получиться							
5	Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, где сама должна определять свою роль							
6	Более сильные переживания у меня вызываются скорее страхом неудачи, чем надеждой на успех							
7	Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра							
8	Я предпочла бы важное трудное дело, где вероятность неудачи равна 50%, делу достаточно важному, но нетрудному							
9	Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим							
10	Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого возникают							

несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

Инструкция: Прочитайте ниже перечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку из значимости для Вас по пятибалльной шкале. Насколько для Вас актуален тот или иной мотив?

Бланк методики

	в очень незначительной мере (1)	в достаточно незначительной мере (2)	в небольшой, но и в немаленькой мере (3)	в достаточно большой мере (4)	в очень большой мере (5)
Денежный заработок					
Стремление к продвижению по работе					
Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

Обработка результатов

Подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

$$ВМ = (оценка пункта 6 + оценка пункта 7)/2$$

$$ВПМ = (оценка п.1 + оценка п.2 + оценка п.5)/3$$

$$ВОМ = (оценка п. 3 + оценка п. 4)/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Интерпретация

На основании полученных результатов определяется мотивационный комплекс личности. Мотивационный комплекс представляет собой тип соотношения между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ.

К наилучшим, оптимальным, мотивационным комплексам следует относить следующие два типа сочетания: ВМ>ВПМ>ВОМ и ВМ=ВПМ>ВОМ.

Наихудшим мотивационным комплексом является тип ВОМ>ВПМ>ВМ.

Между этими комплексами заключены промежуточные с точки зрения их эффективности иные мотивационные комплексы.

При интерпретации следует учитывать не только тип мотивационного комплекса, но и то, насколько сильно один тип мотивации превосходит другой по степени выраженности.

По данным исследований, удовлетворенность профессией имеет значимые корреляционные связи с оптимальностью мотивационного комплекса (положительная значимая связь, $r = + 0,409$). Иначе говоря, удовлетворенность избранной профессией тем выше, чем оптимальнее мотивационный комплекс: высокий вес внутренней и внешней положительной мотивации и низкий - внешней отрицательной.

Чем оптимальнее мотивационный комплекс, чем более активность мотивирована самим содержанием деятельности, стремлением достичь в ней определенных позитивных результатов, тем ниже эмоциональная нестабильность.

И наоборот, чем более деятельность обусловлена мотивами избегания, порицания, желанием «не попасть впросак» (которые начинают превалировать над мотивами, связанными с ценностью самой деятельности, а также над внешней положительной мотивацией), тем выше уровень эмоциональной нестабильности.

Творческая задача 4

Чем отличается методика анализа побудительных мотивов к труду (разработана в Государственном университете управления под руководством А.Я. Кибанова) от «энниаграммы мотивации персонала», разработанной Р. Мэтьюзом, А. И. Агеевым и Б. В. Куроедовым в Институте экономических стратегий РАН РФ.

Творческая задача 5

Чем отличается «Метод пентограммы» А. Жданкина и Е.И. Комарова от методики А. Куприянова и А.Г. Шмелева исследования структуры трудовой мотивации – СТМ.

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 _____

причины

Творческая задача 2

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

Комментарий:

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

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

Ситуация:

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

Возможные варианты ответов:

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

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

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

Творческая задача 3

Представьте в виде рисунка процесс мотивации трудовой деятельности.

Творческая задача 4

Дайте краткую характеристику этапов процесса мотивации трудовой деятельности.

Творческая задача 5

Раскройте сущность понятия мотивационного ядра организации. Представьте в виде рисунка или схемы методические подходы для оценки мотивационного ядра организации.

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.

Творческая задача 3

Рикардо Семлер: управление без контроля

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Semco.

Прежде чем брать людей на работу или продвигать их на руководящие позиции, с ними проводятся собеседования и их кандидатуры одобряются всеми, кто будет работать под их началом. Каждые полгода работа менеджеров оценивается подчиненными, и результаты вывешиваются для всеобщего обозрения. Означает ли это, что рабочие могут уволить своего начальника? Да, поскольку менеджер, постоянно получающий плохие отзывы, рано или поздно уходит из Semco.

Вопросы к заданию:

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

Творческая задача 4

По материалам творческой задачи 3 определите правильность организации системы мотивации в Semco.

Творческая задача 5

По материалам творческой задачи 3 определите подходит ли она для российских компаний? В чем ее плюсы и минусы?

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

Комплект тестовых заданий

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

1. *Стратегия мотивации и стимулирования труда персонала, обеспечивающая стабильность в оплате труда, равномерность распределения рабочей силы, сильные материальные стимулы:*

- 1) развития персонала;
- 2) повышения качества трудовой жизни;
- 3) **поддержания зарплаты на уровне требований рынка труда;**
- 4) инновационной активности организации и персонала.

2. *Стратегия мотивации и стимулирования труда персонала, ориентированная на организационное равенство и сотрудничество:*

- 1) развития персонала;
- 2) повышения качества трудовой жизни;
- 3) позитивного образа организации во внешней среде;
- 4) **эффективной дифференциации вознаграждения персонала.**

3. *Этап технологии формирования системы мотивации и стимулирования труда, целью которого является получение информации о ее недостатках, возможностях совершенствования и целостного формирования:*

- 1) разработка социального пакета;
- 2) разработка системы оплаты труда;
- 3) разработка системы нематериального стимулирования;
- 4) **диагностика системы мотивации и стимулирования труда.**

4. *Составляющая системы мотивации и стимулирования труда персонала, обеспечивающая стабильность и справедливость в оплате труда, поскольку работа оплачивается в соответствии с ценностью должности для организации:*

- 1) **базовый оклад;**
- 2) социальный пакет;
- 3) премиальная часть;
- 4) компенсационные доплаты.

5. *К нормативным документам, регламентирующим материальное стимулирование труда персонала в организации можно отнести:*

- 1) штатное расписание;
- 2) коллективный договор;
- 3) **положение о премировании персонала;**
- 4) положение о проведении аттестации персонала.

6. *Содержание организационных факторов, воздействующих на систему мотивации и стимулирования труда персонала состоит в:*

- 1) **установлении определенного порядка проведения работ, разграничении полномочий, формулировании целей и задач;**
- 2) обеспечении персонала современными средствами производства и оргтехникой;
- 3) повышении заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказании социальной помощи, участия работников в управлении коллективом;
- 4) обеспечении положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильном подборе и расстановке кадров, различных формах моральных поощрений.

7. *Содержание моральных факторов, воздействующих на систему мотивации и стимулирования труда персонала состоит в:*

- 1) повышении заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказании социальной помощи, участия работников в управлении коллективом;
- 2) **обеспечении положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильном подборе и расстановке кадров, различных формах моральных поощрений;**
- 3) **установлении определенного порядка проведения работ, разграничении**

полномочий, формулировании целей и задач;

4) обеспечении персонала современными средствами производства и оргтехникой.

8. *Соотношение между различными частями оплаты труда – это показатель из группы:*

- 1) **показателей состояния системы оплаты труда;**
- 2) показателей состояния системы льгот и компенсаций (социального пакета);
- 3) показателей системы нематериального стимулирования;
- 4) показателей связи со стратегией организации.

9. Утвержденный бюджет на персонал и бюджет средств на оплату труда – это показатель из группы:

- 1) показателей системы нематериального стимулирования;
- 2) **показателей связи со стратегией организации;**
- 3) показателей состояния системы оплаты труда;
- 4) показателей состояния системы льгот и компенсаций (социального пакета).

10. *Стимулирующие надбавки и доплаты служат для:*

- 1) **обеспечения гибкости в оценке деятельности каждого сотрудника: квалификации, его ценности для организации и др.;**
- 2) формирования чувства защищенности и обеспечения компенсации за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, за работу сверх нормативного времени и пр.;
- 3) обеспечения роста оплаты в зависимости от эффективности и результатов деятельности организации в целом, отдельных подразделений и каждого сотрудника;
- 4) обеспечения относительной стабильности и справедливости в оплате труда, поскольку работа оплачивается в соответствии с ценностью должности (рабочего места) для организации.

Тема 7. Разработка системы материального стимулирования

1. *Категория сотрудников, занятых в процессе производства (для производственных предприятий) или в процессе сбыта (для торговых предприятий), т. е. непосредственно влияющих на конечную продукцию предприятия:*

- 1) **основной персонал;**
- 2) вспомогательный персонал;
- 3) обслуживающий персонал;
- 4) управленческий персонал.

2. *Инструмент для систематического определения места работ в иерархии заработной платы внутри предприятия:*

- 1) **оценка работ;**
- 2) **грейдинг;**
- 3) **премирование;**
- 4) **анализ рабочих мест.**

3. *Группировка должностей по определенным основаниям в целях формализации системы оплаты труда в организации:*

- 1) оценка;
- 2) **грейдинг;**
- 3) классификация;
- 4) делегирование.

4. *Социальный пакет, включающий льготы и компенсации преимущественно социальной направленности:*

- 1) коллективный;
- 2) индивидуальный;
- 3) **общедоступный типовой;**
- 4) типовой для руководящего состава.

5. *Социальный пакет, направленный на поддержание статуса должностной позиции в компании и вне ее:*

- 1) коллективный;
- 2) индивидуальный;
- 3) общедоступный типовой;
- 4) **типовой для руководящего состава.**

6. *К аналитическим методам оценки работ относятся:*

- 1) метод попарного сравнения работ;
- 2) **факторный метод;**
- 3) классификационный метод;
- 4) ранжирование.

7. *К суммарным методам оценки работ относятся:*

- 1) **классификационный метод;**
- 2) балльная оценка;
- 3) взвешенная балльная оценка;
- 4) факторный метод.

8. *Справедливость как принцип грейдинга состоит в:*

- 1) объективности системы, ее понятности для всех категории персонала;
- 2) **получении большего вознаграждения при большем влиянии на результат;**
- 3) соответствии вознаграждений сотрудников, оказывающих одинаковое влияние на результат;

- 4) создании конкурентных преимуществ организации для привлечения высококвалифицированных специалистов.

9. *Однородность как принцип грейдинга состоит в:*

- 1) объективности системы, ее понятности для всех категорий персонала;
- 2) получении большего вознаграждения при большем влиянии на результат;
- 3) **соответствии вознаграждений сотрудников, оказывающих одинаковое влияние на результат;**
- 4) создании конкурентных преимуществ организации для привлечения высококвалифицированных специалистов.

10. *Данная система мотивации помогает связать цели акционеров, потребителей и сотрудников, обеспечить заинтересованность сотрудников в тех результатах, которые в наибольшей степени способствуют достижению корпоративных целей:*

- 1) система мотивации, сформированная по целям;
- 2) **система мотивации, формирования с использованием сбалансированной системы показателей;**
- 3) система коллективного премирования.

Тема 8. Разработка системы нематериального стимулирования

1. *Признаком эффективности системы стимулирования в целом может служить ситуация, когда работники:*

- 1) избегают ответственности;
- 2) неоправданно сопротивляются переменам;
- 3) проявляют апатию и безразличие к работе;
- 4) **стремятся к сотрудничеству при разрешении проблем.**

2. *Признаком неэффективности системы стимулирования в целом может служить ситуация, когда работники:*

- 1) избегают ответственности;
- 2) готовы брать на себя ответственность;
- 3) проявляют инициативу и готовы к переменам;
- 4) стремятся к сотрудничеству при разрешении проблем.

3. *Признаком эффективности системы материального стимулирования может служить ситуация, когда работники:*

- 1) **стараятся повышать свои заработки, в том числе сверхурочно**
- 2) стараются не делать лишней работы и уходить с работы вовремя;
- 3) часто берут неоплачиваемый отпуск;
- 4) пытаются получить оплату за новые функции или отказаться от них.

4. *Признаком неэффективности системы материального стимулирования может служить ситуация, когда работники:*

- 1) стараются повышать свои заработки, в том числе сверхурочно
- 2) стараются не делать лишней работы и уходить с работы вовремя;

- 3) часто берут неоплачиваемый отпуск;
- 4) **пытаются получить оплату за новые функции или отказаться от них.**

5. *К целям формирования системы нематериального стимулирования относится:*

- 1) разработка системы оценки труда персонала организации;
- 2) создание основы для планирования развития сотрудников;
- 3) установление четких границ стоимости всех должностей организации;
- 4) **рост квалификации персонала.**

6. *Для диагностики поведенческих особенностей персонала используют:*

- 1) **метод описания ситуации;**
- 2) метод уточнения ограничений;
- 3) метод классификации.

7. *Внедряя разработанную систему нематериального стимулирования трудовой деятельности, следует заручиться:*

- 1) поддержкой сотрудников организации;
- 2) поддержкой руководства соответствующей отрасли;
- 3) **поддержкой руководства, которая может быть достигнута совместным обсуждением возникших проблем (проблемное совещание, круглый стол и т. п.).**

8. *При разработке системы нематериального стимулирования нужно опираться на следующие принципы:*

- 1) **принцип справедливости;**
- 2) **доступность информации для персонала;**
- 3) простота, понятность критериев оценки;
- 4) экономии фонда заработной платы
- 5) принцип историчности;
- 6) **объективность оценки.**

9. *Завершающий этап формирования системы нематериального стимулирования персонала –:*

- 1) **выбор эффективных нематериальных стимулов для формирования необходимой мотивации персонала и их реализация;**
- 2) определение целей системы нематериального стимулирования персонала;
- 3) определение задач системы нематериального стимулирования персонала;
- 4) диагностика потребности организации в нематериальном стимулировании трудовой деятельности.

10. *Для определения границ полномочий руководителя подразделения используют метод:*

- 1) метод классификации.
- 2) метод описания ситуации;
- 3) **метод уточнения ограничений.**

Тема 9. Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности

1. *Управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду, — это:*

- 1) тайм-менеджмент;
- 2) процессное управление;
- 3) **управление персоналом;**
- 4) управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

2. *Ресурсы организации в области управления персоналом, мотивационное значение которых выражается в изменении количественных и качественных мотивационных характеристик персонала:*

- 1) **кадровые;**
- 2) имущественные;
- 3) управленческие;
- 4) организационные.

3. *Ресурсы организации в области управления персоналом, мотивационное значение которых выражается в формировании форм стимулирования с учетом требований организации и требований персонала:*

- 1) репутационные;
- 2) технологические;
- 3) **организационные;**
- 4) информационные.

4. *Эффективное управление мотивацией на личностном уровне включает:*

- 1) **соответствие вознаграждения за труд ожиданиям работника;**
- 2) потребность работника продать свои знания, умения, навыки;
- 3) поддержание ценности материальных и нематериальных стимулов;
- 4) сплоченность и сотрудничество членов группы.

5. *Эффективное управление мотивацией на общеорганизационном уровне включает:*

- 1) **поддержание ценности материальных и нематериальных стимулов;**
- 2) создание условий для нормальной групповой работы;
- 3) соответствие вознаграждения за труд ожиданиям работника;
- 4) сплоченность и сотрудничество членов группы.

6. *Организационно-управленческие ресурсы управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельностью включают:*

1) законы, положения, нормы, распоряжения, приказы, стандарты, государственные и коммерческие заказы и пр.

2) **должностные полномочия, ответственность, содержание работы, карьерное продвижение;**

3) морально-этические, нравственные, культурные формы воздействия;

4) денежные ресурсы, льготы, компенсации, блага.

7. *Властно-административные ресурсы управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельностью включают:*

1) должностные полномочия, ответственность, содержание работы, карьерное продвижение;

2) **законы, положения, нормы, распоряжения, приказы, стандарты, государственные и коммерческие заказы и пр.;**

3) морально-этические, нравственные, культурные формы воздействия;

4) денежные ресурсы, льготы, компенсации, блага.

8. *Общие функции управления системой мотивации и стимулирования трудовой деятельностью включают:*

1) проведение диагностики существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала;

2) **прогнозирование и планирование;**

3) **организация;**

4) **стимулирование;**

5) **координация и регулирование;**

6) **контроль, учет, анализ;**

7) формирование стратегии, целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования персонала.

9. Проведение диагностики существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала – б

1) анализ структуры персонала; выделение уровней управления и категорий персонала; описание и анализ рабочих мест (должностей);

2) выявление и анализ факторов, определяющих структуру социального пакета; разработка структуры и содержания социального пакета

3) **мониторинг состояния рынка труда и позиционирование организации; диагностика существующих в организации методов, форм и элементов мотивации и стимулирования; анализ мотивации работников организации;**

4) анализ стратегии организации; анализ стратегии управления персоналом организации.

10. Разработка систему материального денежного вознаграждения (оплату труда) – это:

1) мониторинг состояния рынка труда и позиционирование организации; диагностика существующих в организации методов, форм и элементов мотивации и стимулирования; анализ мотивации работников организации;

2) анализ стратегии организации; анализ стратегии управления персоналом организации;

3) **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;

4) выявление и анализ факторов, определяющих структуру социального пакета; разработка структуры и содержания социального пакета.

Комплект типовых задач для текущего контроля знаний студентов

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 юрисконсульту. 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.

Творческая задача 4

Изобразите в виде рисунка возможную схему системы стимулирования и мотивации трудовой деятельности персонала крупного промышленного предприятия.

Творческая задача 5

Изобразите в виде рисунка возможную схему системы стимулирования и мотивации трудовой деятельности персонала кондитерской с численностью персонала 20 человек.

Тема 7. Разработка системы материального стимулирования

Типовая задача 1

I. Исходные данные.

Вы – начальник отдела труда и заработной платы промышленного предприятия. В течение 2021-2022 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.

II. Задание к ситуации.

Проанализируйте динамику фонда заработной платы, его структуру. Какие факторы в данном случае повлияли на изменение величины фонда заработной платы?

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1

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

Показатель	2021 г.	2022 г.
Фонд заработной платы – всего, руб.	2685760	3638170
в том числе		
руководителей	320380	498850
служащих	486660	714204
рабочих	1878720	2205900
Количество персонала – всего, чел.	173	255
в том числе		
руководителей	30	35
служащих	51	70
рабочих	92	150

Творческая задача 1

Раскройте сущность понятия системы материального стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Представьте в виде рисунка систему материального стимулирования трудовой деятельности персонала крупного промышленного предприятия.

Творческая задача 2

Раскройте сущность понятия системы материального стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Представьте в виде рисунка систему материального стимулирования трудовой деятельности персонала салона красоты с численность персонала 25 человек.

Творческая задача 3

Раскройте сущность понятия системы материального стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Представьте в виде рисунка систему материального стимулирования трудовой деятельности персонала кондитерской с численность персонала 12 человек.

Творческая задача 4

Раскройте сущность понятия системы материального стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Представьте в виде рисунка систему материального стимулирования трудовой деятельности персонала бюджетного общеобразовательного учреждения.

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

Творческая задача 1

Раскройте сущность понятия системы нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Представьте в виде рисунка систему материального стимулирования трудовой деятельности персонала крупного промышленного предприятия.

Творческая задача 2

Раскройте сущность понятия системы нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Представьте в виде рисунка систему материального стимулирования трудовой деятельности персонала салона красоты с численность персонала 25 человек.

Творческая задача 3

Раскройте сущность понятия системы нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Представьте в виде рисунка

систему материального стимулирования трудовой деятельности персонала кондитерской с численность персонала 12 человек.

Творческая задача 4

Раскройте сущность понятия системы нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Представьте в виде рисунка систему материального стимулирования трудовой деятельности персонала бюджетного общеобразовательного учреждения.

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?

Творческая задача 2

Раскройте сущность понятия управления системой стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Представьте в виде рисунка механизм управления системой материального стимулирования трудовой деятельности персонала бюджетного общеобразовательного учреждения.

Творческая задача 3

Раскройте сущность понятия управления системой стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Представьте в виде рисунка механизм управления системой материального стимулирования трудовой деятельности персонала крупного промышленного предприятия.

Творческая задача 4

Раскройте сущность понятия управления системой стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Представьте в виде рисунка механизм управления системой материального стимулирования трудовой деятельности в салоне красоты с численность персонала 25 человек.

Творческая задача 5

Раскройте сущность понятия управления системой стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Представьте в виде рисунка

механизм управления системой материального стимулирования трудовой деятельности в кондитерской с численность персонала 12 человек.

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 труда, систем оплаты труда исходя из стратегических целей организации	Не знает технологии разработки и внедрения систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда, систем оплаты труда исходя из стратегических целей организации	Знает технологии разработки и внедрения систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда, систем оплаты труда исходя из стратегических целей организации, но допускает неточности в формулировке	Знает технологии разработки и внедрения систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования труда, систем оплаты труда исходя из стратегических целей организации, интерпретирует и использует их	Знает технологии разработки и внедрения систем, методов и форм материального и нематериального стимулирования 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	Выполняет поясняющие схемы	Выполняет поясняющие	Выполняет поясняющие рисунки

	поясняющими схемами, рисунками и примерами	и рисунки небрежно и с ошибками	рисунки и схемы корректно и понятно	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 уровень сформированности 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 высокий 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 и 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	Не умеет производить анализ деятельности в сфере мотивации и стимулирования труда персонала; разрабатывать	Умеет производить анализ деятельности в сфере мотивации и стимулирования труда персонала; разрабатывать	Умеет производить анализ деятельности в сфере мотивации и стимулирования труда	Умеет производить анализ деятельности в сфере мотивации и стимулирования труда персонала; разрабатывать показатели

показатели эффективности мотивации и стимулирования труда персонала	показатели эффективности мотивации и стимулирования труда персонала	показатели эффективности мотивации и стимулирования труда персонала, демонстрирует средний уровень сформированности и умений	персонала; разрабатывать показатели эффективности мотивации и стимулирования труда персонала, демонстрирует хороший уровень сформированности умений	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 неточности, демонстрирует средний уровень владения навыками	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, демонстрирует хороший уровень владения навыками	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, 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	Читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель; компьютерная техника, подключенная к сети «Интернет», имеющая доступ в электронную информационно-образовательную среду
2	Учебная аудитория для проведения лекционных и практических занятий, консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, самостоятельной работы (аудитории: УКЗ 302, ГУК 316, ГУК 320, ГУК 319)	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук
3	Методический кабинет (аудитория ГУК 318)	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, переносной экран, ноутбук

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. библ. 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