

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»

Институт управления и государственной службы
Кафедра производственного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Директор Института управления и
государственной службы
Р.Г. Харьковский
(подпись)
« » 2023 года



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»

По направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом
Магистерская программа «Управление персоналом государственной службы
и корпораций»

Луганск – 2023

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, магистерская программа «Управление персоналом государственной службы и корпораций» – __ с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» (утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

СОСТАВИТЕЛЬ:

д-р экон. наук, профессор Родионов А.В.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры производственного менеджмента «21» 03 2023 г., протокол № 11

Заведующий кафедрой
производственного менеджмента _____ Родионов А.В.

Переутверждена: «_____» 20__ года, протокол № ____

Директор института
управления и государственной службы _____ Харьковский Р.Г.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы «12» 04 2023 г., протокол № 8.

Председатель учебно-методической
комиссии института _____ Резник А.А.

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Целью изучения дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» является формирование у обучающихся видения целостной системы принципов и методов мотивации персонала, обучение технологии разработки систем мотивации в организации.

Задачами изучения дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» являются:

усвоение обучающимися теоретических и методических основ мотивации и стимулирования персонала, эволюции подходов к мотивации трудовой деятельности;

овладение современными методами мотивации персонала;

уяснение специфики мотивации и стимулирования в российских организациях;

формирование навыков проведения исследований в сфере мотивации и уровня удовлетворенности персонала работой;

приобретение обучающимися практических навыков в области разработки оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.

Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана и предусматривает решение вопросов на базе современного уровня развития отечественных и зарубежных знаний, и практического опыта в современных экономических условиях.

Содержание дисциплины логически взаимосвязано с дисциплинами: «Кадровое обеспечение государственной службы и корпораций», «Система менеджмента качества в управлении персоналом», «Формирование кадровой политики и планирование персонала организации».

Дисциплина способствует овладению базовым набором знаний, умений и практических навыков, необходимых для формирования целостного системного представления сущности управленческих и экономических проблем, особенностях экономической деятельности, ресурсного обеспечения и организации управления, а также выработка навыков принятия управленческих решений в различных организациях.

Курс «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» является необходимым для освоения профессиональной компетенции по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, а также, самостоятельного занятия научно-исследовательской работой студента и написания выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
ПК-4. Способен применять методы функционально-стоимостного анализа и инструменты мотивации и стимулирования трудовой деятельности при формировании экономического механизма управления персоналом	ПК-4.1. Знает экономический механизм управления персоналом при формировании экономических и эффективных систем управления персоналом ПК-4.2. Умеет проводить функционально-стоимостной анализ деятельности персонала, управляет расходами на персонал и кадровыми рисками ПК-4.3. Осуществляет процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, оценивает их экономическую и социальную эффективность	знать: основные теории мотивации, формы и системы оплаты труда, принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала, порядок применения дисциплинарных взысканий. уметь: разрабатывать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе с учётом мотивационного профиля сотрудников владеть: современными методами мотивации персонала и оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	Заочная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	144 (4 зач. ед)	144 (4 зач. ед)
Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)	48	20
в том числе:		
Лекции	12	10
Семинарские занятия	36	10
Практические занятия	-	-
Лабораторные работы	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (<i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i>)	-	-
Самостоятельная работа студента (всего)	96	124
Форма аттестации	зачет	зачет

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Ключевые понятия и основные теории трудовой мотивации

Мотивация трудовой деятельности как элемент управления персоналом. Классификации потребностей, мотивов и стимулов. Эволюция моделей трудовой мотивации. Изменение ценностей работника современной организации. Выводы, недостатки, и практика применения основных теорий мотивации: теории Маслоу,

Альдерфера, Херцберга, МакКлелланда, Аткинсона, Скиннера, теории атрибуции, постановки целей, ожидания, справедливости, модель Портера-Лоулера, теория самодетерминации и внутренней мотивации поведения.

Тема 2. Мотивационные типы работников, особенности их стимулирования

Мотивационные типы работников: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпенизированный. Выбор форм стимулирования.

Тема 3. Удовлетворенность трудом

Удовлетворенность трудом как установка. Взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и особенностями личности, возрастом работника, производительностью. Исследование удовлетворенности трудом в организации. Индексы удовлетворенности.

Тема 4. Абсентеизм и текучесть персонала

Абсентеизм: понятие, причины. Модель основных детерминант присутствия сотрудника на работе. Потери от абсентеизма. Текучесть персонала: понятие, виды. Инвестиционная модель текучести персонала Фаррела и Расбалта. Взаимосвязь между абсентеизмом и текучестью персонала.

Тема 5. Методы трудовой мотивации

Методы трудовой мотивации, их сравнительная эффективность. Стимулирование сотрудников, основанное на теории подкрепления. Управление по целям как метод мотивации. Мотивация посредством проектирования работы. Модель Хэкмана и Олдхэма. Гибкий график работы. Участие в управлении, прибыли, собственности. Методы управления дисциплинарными отношениями в организации: убеждение, стимулирование, принуждение.

Тема 6. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Компенсационный пакет организации

Основные элементы и диагностика системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Основные источники и способы получения информации по рынку труда. Технология формирования целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала. Компенсационный пакет организации: содержание, принципы формирования. Традиционные и нетрадиционные системы компенсации. Формы и системы оплаты труда: достоинства, недостатки, сфера применения. Разработка системы оплаты труда в рамках традиционной системы компенсации. Системы распределения доходов. Социальный пакет организации.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1	Ключевые понятия и основные теории трудовой мотивации	2	1
2	Мотивационные типы работников, особенности их стимулирования	2	1
3	Удовлетворенность трудом	2	2
4	Абсентеизм и текучесть персонала	2	2
5	Методы трудовой мотивации	2	2
6	Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Компенсационный пакет	2	2

	организации		
Итого:		12	10

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1	Ключевые понятия и основные теории трудовой мотивации	6	1
2	Мотивационные типы работников, особенности их стимулирования	6	1
3	Удовлетворенность трудом	6	2
4	Абсентеизм и текучесть персонала	6	2
5	Методы трудовой мотивации	6	2
6	Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Компенсационный пакет организации	6	2
Итого:		36	10

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Заочная форма
1	Ключевые понятия и основные теории трудовой мотивации	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	16	4
2	Мотивационные типы работников, особенности их стимулирования	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	16	24
3	Удовлетворенность трудом	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	16	24
4	Абсентеизм и текучесть персонала	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	16	24
5	Методы трудовой мотивации	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	16	24
6	Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Компенсационный пакет организации	подготовка к текущей и промежуточной аттестации	16	24
Итого:			96	124

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» не предполагаются учебным планом.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 570 с. – (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1939110>

2. Зорина, О.О. Управление персоналом: право и экономика : монография / О. О. Зорина, А. А. Линец. - Москва: Юстицинформ, 2021. - 181 с. - ISBN 978-5-7205-1667-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1226634>

3. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 160 с.– Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1324015>

4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). –

ISBN 978-5-16-006649-3. – Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540>

б) дополнительная литература:

1. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. — 365 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-016092-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1844148>

2. Ветлужских, Е.Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н., - 3-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 218 с. ISBN 978-5-9614-5059-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/923850>

в) Интернет-ресурсы:

Министерство образования и науки Российской Федерации – <http://минобрнауки.рф/>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки – <http://obrnadzor.gov.ru/>

Министерство образования и науки Луганской Народной Республики – <https://minobr.su>

Информационно-аналитическая система – <http://www.spark-interfax.ru>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>

Народный совет Луганской Народной Республики – <https://nslnr.su>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования – <http://fgosvo.ru>

Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru/>

Электронно-библиотечная система «Консультант-студента» – <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>

Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» – <https://www.studmed.ru>

Информационный ресурс библиотеки образовательной организации

Научная библиотека имени А. Н. Коняева – <http://biblio.dahluniver.ru/>

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice

Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	Firefox Mozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	Mozilla Thunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	Far Manager	http://www.farmanager.com/download.php
Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Аудиоплеер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	ПК-4 Способен применять методы функционально-стоимостного анализа и инструменты мотивации и стимулирования трудовой деятельности при формировании экономического механизма управления персоналом	Пороговый	знать: основные теории мотивации, формы и системы оплаты труда, принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала, порядок применения дисциплинарных взысканий
Основной		Базовый	уметь: разрабатывать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе с учётом мотивационного профиля сотрудников
Заключительный		Высокий	владеть: современными методами мотивации персонала и оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации

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

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1.	ПК-4.	Способен применять методы функционально-стоимостного анализа и инструменты мотивации и стимулирования трудовой деятельности при формировании экономического	ПК-4.1. Знает экономический механизм управления персоналом при формировании экономических и эффективных систем управления персоналом	Тема 1. <i>Ключевые понятия и основные теории трудовой мотивации</i> Тема 2. <i>Мотивационные типы работников, особенности их стимулирования</i>	2

		механизма управления персоналом			
			ПК-4.2. Умеет проводить функционально-стоимостной анализ деятельности персонала, управляет расходами на персонал и кадровыми рисками	Тема 3. <i>Удовлетворенность трудом</i> Тема 6 <i>Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</i> <i>Компенсационный пакет организации</i>	
			ПК-4.3. Осуществляет процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, оценивает их экономическую и социальную эффективность	Тема 4. <i>Абсентеизм и текучесть персонала</i> Тема 5. <i>Методы трудовой мотивации</i>	

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	ПК-4. Способен применять методы функционально-стоимостного анализа и инструменты мотивации и стимулирования трудовой деятельности при формировании экономического механизма управления персоналом	ПК-4.1. Знает экономический механизм управления персоналом при формировании экономических и эффективных систем управления персоналом	знать: методы оценки экономических механизмов управления персоналом при формировании экономических и эффективных систем управления персоналом; уметь: проводить анализ экономического механизма управления персоналом при формировании экономических и эффективных систем управления персоналом; владеть: навыками оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования	Тема 1. <i>Ключевые понятия и основные теории трудовой мотивации</i> Тема 2. <i>Мотивационные типы работников, особенности их стимулирования</i>	Контрольные вопросы и задания, тестовые задания, разнотипные задачи, практическое (прикладное задание)

		ПК-4.2. Умеет проводить функционально- стоимостной анализ деятельности персонала, управляет расходами на персонал и кадровыми рисками	знать: методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации; уметь: проводить анализ абсентеизма и текучести персонала, диагностику системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, анализ абсентеизма и текучести персонала; владеть: навыками оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования	Тема 3. <i>Удовлетворенность трудом</i> Тема 6 <i>Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности.</i> <i>Компенсационный пакет организации</i>	Контрольные вопросы и задания, тестовые задания, разноуровневые задачи, практическое (прикладное задание)
		ПК-4.3. Осуществляет процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, оценивает их экономическую и социальную эффективность	знать: основы осуществления процессов мотивации и стимулирования трудовой деятельности, оценки их экономической и социальной эффективности; уметь: контролировать и организовывать процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, оценивать их экономическую и социальную эффективность; владеть: навыками подготовки предложений по совершенствованию процессов мотивации и стимулирования трудовой деятельности, оценки их экономической и социальной эффективности	Тема 4. <i>Абсентеизм и текучесть персонала</i> Тема 5. <i>Методы трудовой мотивации</i>	Контрольные вопросы и задания, тестовые задания, разноуровневые задачи, практическое (прикладное задание)

1. Типовые тестовые задания

(пороговый уровень)

1. Согласно теории Ф. Херцберга, процесс "удовлетворенность-отсутствие удовлетворенности" в основном находится под влиянием:
 - a) Факторов, в основном связанных с окружением, в которых осуществляется работа
 - b) Факторов, связанных с ожиданием ценности получаемого вознаграждения
 - c) Факторов, связанных с содержанием работы, т.е. с внутренними по отношению к работе факторами
 - d) Факторов, влияющих на процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности»
2. Для какого типа мотивации работников базовыми являются организационные формы стимулирования:
 - a) Инструментальный
 - b) Хозяйский
 - c) Профессиональный
 - d) Люмпенизированный
 - e) Патриотический
3. Какие из ожиданий не являются компонентами мотивационной теории ожиданий:
 - a) Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты
 - b) Ожидание собственных усилий
 - c) Ожидания организации относительно способностей работника
 - d) Ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение
 - e) Ожидаемая ценность вознаграждения
4. Согласно исследованию Локка, изменение эффективности выполнения работы от – 24% до +47% происходило при использовании метода:
 - a) Денежного
 - b) Обогащения труда
 - c) Участия в управлении
 - d) Мотивации
 - e) Целевого
5. Какая из перечисленных теорий является процессуальной теорией мотивации?
 - a) модель Портера-Лоулера;
 - b) теория иерархических потребностей Маслоу;
 - c) двухфакторная теория Герцберга;
 - d) теория приобретенных потребностей МакКлелланда.
6. Какая из перечисленных теорий является содержательной теорией мотивации?
 - a) теория ожидания;
 - b) теория справедливости;
 - c) теория приобретенных потребностей;
 - d) модель Портера-Лоулера.

7. Какая из перечисленных потребностей относится к первичным потребностям?

- a) самовыражения;
- b) причастности;
- c) уважения;
- d) безопасности.

8. Что чаще всего подвергается критике при оценке теории Маслоу?

- a) деление потребностей на первичные и вторичные;
- b) иерархическое расположение потребностей;
- c) последовательность расположения потребностей;
- d) содержание отдельных потребностей.

9. Какой из перечисленных факторов Герцберг отнес к мотивациям?

- a) условия работы;
- b) заработную плату;
- c) взаимоотношения в коллективе;
- d) высокую ответственность.

10. Какой из перечисленных факторов Герцберг отнес к гигиеническим факторам?

- a) возможность творческого и делового роста;
- b) успех;
- c) заработок;
- d) продвижение по службе.

11. С точки зрения Герцберга люди заинтересованы в выполнении работы более эффективно, если в организации:

- a) в полной мере реализуются гигиенические факторы;
- b) не реализуются гигиенические факторы и недостаточна мотивация;
- c) не в полной мере реализуются гигиенические факторы, а мотивации представлены полно;
- d) полностью реализуются и гигиенические факторы и мотивации.

12. Какая зависимость не рассматривается в теории ожидания?

- a) между приложенными затратами труда и ожидаемыми результатами;
- b) между интенсивностью труда и размером заработной платы;
- c) между полученным результатом и возможным вознаграждением;
- d) между вознаграждением и его ценностью.

13. Какая форма мотивации включает в себя все основные виды стимулирования?

- a) повышение в должности;
- b) улучшение условий труда;
- c) награждение орденами и медалями;
- d) поручение ответственной и сложной работы.

14. Мотивацией называется:

- a) стимулирование труда;
- b) совокупность ведущих мотивов;
- c) актуальность той или иной потребности для человека;
- d) процесс побуждения к деятельности для достижения цели;

е) правила, способствующие повышению эффективности труда.

15.Трудовой мотив - это:

- а) внешнее или внутреннее вознаграждение;
- б) осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию;
- с) непосредственное побуждение работника к деятельности, связанно с удовлетворением его потребностей;
- д) благо, предоставляемое работнику субъектом управления при условии эффективной трудовой деятельности;
- е) стремление работника получить определенные блага посредством трудовой деятельности.

16.Мотивы труда делятся на:

- а) поощряемые и подавляемые;
- б) активные и пассивные;
- с) социальные и биологические;
- д) духовные и материальные;
- е) врожденные и приобретенные.

17. Побуждением называется:

- а) осознание отсутствия чего-либо;
- б) внешнее или внутреннее вознаграждение;
- с) ощущение недостатка в чем-либо, сконцентрированное на достижении цели;
- д) степень актуальности той или иной потребности для человека;
- е) группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника.

18. Вознаграждение - это:

- а) цель, к достижению которой стремится человек;
- б) награда в виде повышения в должности;
- с) мотив, заставляющий человека действовать;
- д) все, что работник считает для себя ценным;
- е) средство удовлетворения потребности.

19.Современные теории мотивации подразделяют на две категории:

- а) Современные и устаревшие;
- б) Мотивационные и не мотивационные;
- с) Содержательные и процессуальные;
- д) Правильного ответа нет

20.Содержательные теории мотивации основываются на:

- а) Идентификации побуждений называемых потребностями, которые заставляют действовать так, а не иначе;
- б) Глубоком и познавательном содержании процесса осмысления мотивации;
- с) Ни на чем не основываются;
- д) На анализе усилий, определяющих поведение людей

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут быть предложены задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Тесты»

Шкала	оценивания	Критерий оценивания
-------	------------	---------------------

(интервал баллов)	
5	Тесты выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% тестов)
4	Тесты выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% тестов)
3	Тесты выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% тестов)
2	Тесты выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50% тестов)

2. Разноуровневые задачи и задания

(базовый уровень)

1. Рассчитайте премию по системе Скэнлона на основе следующих показателей.

Показатели	Значения, руб.
Выручка от реализации продукции за период N1	5 000 000
Затраты на персонал за период N1	1 500 000
Базисный коэффициент	0,3
Фактическая выручка от реализации продукции	6 000 000
Фактические затраты на персонал	1 600 000
Доля компании	0,25
Доля работников	0,75
Отчисления в резервный фонд	0,2

2. Анализ проблем в сфере мотивации персонала (кейс-анализ).

Компания «Чебурашка» производит деревянные игрушки различных типов. Одна из частей процесса производства включает окраску частично собранных игрушек. На этой операции работают женщины. Игрушки вырезаются, шлифуются и собираются в отдельном помещении. Затем они погружаются в специальный раствор, после чего окрашиваются. Игрушки в основном 2-х цветные, правда, некоторые выпускаются более чем в 2-х цветах. Каждый цвет требует дополнительного рейса через помещение для окраски. В течение ряда лет производство этих игрушек было полностью ручным. Однако, для удовлетворения сильно возросшего спроса операция окраски недавно была перепроектирована так, что 8 работниц, занимающихся окраской, были поставлены на конвейерную линию с цепью крюков. Эти крюки находились в непрерывном движении и двигались по линии в духовой шкаф. Каждая работница сидела в собственной кабинке, спроектированной так, чтобы отводить испарения и заслонять от краски. Работница должна была брать игрушку с подноса перед ней, помещать в роликовую красильную машину, напылять краску согласно шаблону, затем освобождать игрушку и вешать на крюк, проходящий мимо. Темп, с которым перемещаются крюки, был рассчитан инженерами так, чтобы каждая натренированная работница была бы способна повесить окрашенную игрушку на каждый крюк, прежде чем он выйдет из зоны ее досягаемости. Работницы в комнате окраски работали по системе коллективных премий. Из-за того, что операция была нова для них, они получали так называемую

учебную премию за произведенное количество, которая уменьшалась каждый месяц. Эта учебная премия была рассчитана так, чтобы сойти на нет через 6 месяцев. К тому времени ожидалось, что все станет на свои места, т.е. работницы станут способными соответствовать норме и зарабатывать групповую премию при ее превышении.

Развернуто обоснуйте ответ на вопрос: Как повлияла новая линия на производительность и удовлетворенность работой?

3. Ситуационные задачи:

Ситуация 1. Компания занимается продажами. Имеет очень большой штат торговых представителей. А вот возможностей для карьерного роста очень мало и эта тема не особо обсуждается в компании. Признаю, что эти сотрудники зарабатывают хорошие деньги (если хорошо работают, конечно). Но вот парадокс: 60% из них не задерживаются там дольше, чем на год. Почему? Я опросила нескольких «звёздных» сотрудников, покинувших компанию. И получила один ответ: ты можешь быть супер-продавцом, или быть в числе отстающих. Кроме зарплаты не изменится ничего. И через год, и через два, и через пять ты будешь тем же самым торговым представителем, с тем же набором обязанностей, полномочий, ответственности.

Ситуация 2. Одного сотрудника в компании повысили, теперь выполняет контролирующую функцию, от результатов его проверки зависит оценка работы всех остальных сотрудников (в том числе зарплата). В результате все кого проверяют, оказались в группе, а проверяющий лишний. Его не приглашают на общие мероприятия, с ним не обсуждают новости, т.к. боятся сказать лишнее. Его игнорируют. В результате человек находится в постоянном стрессе.

Ситуация 3. В компании X общение между подчиненными и руководителем сводится к следующему: «Получи задание, выполняй, срок тебе два месяца. Сделал раньше? Получи другой проект! На выполнение два месяца». В течение двух месяцев команда уделяет семь недель соревнованиям по увлекательной компьютерной игре CounterStrike и две недели выполнению задания. Все проекты сдаются в срок. Всегда. Вопрос сотрудникам: за два месяца Вы можете выполнить несколько проектов, почему сдаете только один?.. Ответ: «На задание дают два месяца. Пробовали сдавать раньше – от них слова доброго не услышишь, никто не похвалит и руку не пожмёт. Только новой работой загрузят. Так зачем напрягаться?»

Ситуация 4. В компании X в течение двух месяцев не выплачивали премию. И никто с сотрудниками это не обсуждал. В это время компания должна была получить очень крупную сумму за один заказ, которая не только позволила бы выплатить все долги сотрудникам, но и продолжать успешно работать. Это тоже был Великий Секрет! В результате только в одном отделе уволились три сотрудника (50%), включая руководителя. Найти опытных специалистов в этой отрасли сложно, обучать новых до необходимой квалификации – долго.

Задание проведите анализ ситуационных задач по следующим пунктам:

1. Методы стимулирования сотрудников, используемые на производстве.
2. Описание ошибки, допущенной руководителем при мотивировании
3. Тип мотивированности сотрудников.
4. Управленческое решение по изменению ситуации на предприятиях для повышения мотивации сотрудников.

Задачи и задания
(высокий уровень)

1. Ситуационная задача.

Задание:

1. На основе теоретических сведений, усвоенных на лекциях, обсудите типичные ошибки руководства при мотивировании сотрудников,
2. Обоснуйте свои выводы.

Психологические условия оценки работы и поведения работника:

1. Поощрение (в разнообразных формах) чаще способствует улучшению показателей трудовой деятельности, чем порицание,
2. Оценка бывает общей и частичной (модульной). Каждая из них имеет различное психологическое значение для оцениваемого работника.

Общая оценка (положительная и отрицательная) оказывает влияние на изменение самооценки работника. Положительная общая оценка способствует повышению самооценки вплоть до её завышения. Отрицательная оценка способствует снижению самооценки вплоть до её неадекватного занижения.

Частичная (модульная) положительная оценка выполнения конкретных задания, поручения, показателей работы является наиболее адекватной в штатных условиях работы

3. Психологические свойства и отношения личности работника определяют в значительной мере эффективность оценки результата его труда. Например, для работника не будет иметь значения оценка (положительная или отрицательная) его труда, если он безразлично относится к самой работе или работник с завышенной самооценкой может оказаться безразличным к похвале руководителя.

4. Унификация и обезличивание оценки, (положительной и отрицательной), способствует снижению её эффективности. Например, мастер сообщает: «Мы все хорошо поработали. Молодцы». Или мастер говорит: «Мы неважно сегодня сработали. Надо стараться, коллеги».

5. Морально-психологическая положительная оценка результатов работы и поведения работника сохраняет для него своё существенное значение независимо от системы и размеров оплаты труда. В этой оценке обеспечивается подтверждение и улучшение самооценки, престижно-статусных ориентации работника, профессионализма и серьёзного значения его вклада в работу всего коллектива.

6. Форма оценки результатов работы методом «замалчивания» способствует ухудшению эффективности работы работника. Недостаток

информации о результативности своего труда, о своём вкладе в работу коллектива, об отношении руководства к действиям и поступкам

становится причиной информационного стресса работника, источником психологического дискомфорта.

7. Перенос руководителем своего мнения о работе работника на личность этого работника (особенно при отрицательной оценке) является методически некорректным и неэффективным в управлении мотивацией работника. Например, мастер говорит: «Вы плохо работаете, потому что вы ленивый, неаккуратный человек»,

8. Работник более чувствительно относится к оценке своей личности (свойств, поступков) со стороны руководства, нежели к оценке результатов своего труда.

9. Принимать во внимание возраст и квалификацию работника, деятельность которого оценивается. Например, молодые работники более чувствительные к формализованным гласным оценкам своего труда и поведения, а опытные работники более чувствительны к содержательным авторитетным оценкам.

10. Принимать во внимание потребность работника в прогрессирующем

поощрении. Иными словами, поощрение должно иметь разнообразные формы реализации и интенсивности выражения.

11. Правильно формулировать управленческое обращение к работнику. Формулировка обращения является косвенным фактором внутреннего мотива поведения работника. Например, мотив работника к выполнению одного и того же задания будет зависеть от смысла, который этот работник усматривает в устной формулировке полученного задания. Например: Неудачный вариант формулировки задания «Вы пойдёте на участок №5, там некого поставить на подмену, да и вам сейчас нечего делать». Удачный вариант формулировки задания «Я прошу Вас поработать на участке № 5. Сегодня там возникли сложности, а у Вас есть хороший опыт и авторитет. Помогите разобраться».

12. Следовать правилу своевременности информирования, оценки работы, личности работника (например, поздравления). Следование этому правилу способствует поддержанию открытых доверительных служебно-деловых отношений.

13. Использование элементов корпоративной культуры в обеспечении внешней мотивации трудовой деятельности. Элементы корпоративной культуры содержатся в различных формах работы с персоналом (приёма на работу, корпоративная адаптация, карьерный рост и др.).

На этапе приёма на работу корпоративная культура требует обращения внимания на запросы принимаемого работника, уточнение его интересов.

На этапе корпоративной адаптации к новичку прикрепляется опытный работник («старший брат»), который знакомит новичка с порядками, ситуациями текущей работы, с другими сослуживцами, партнёрами.

Такое прикрепление предупреждает стихийно складывающиеся отношения новичка с коллегами, которые могут вовлечь его в какие-либо межгрупповые «разборки», а опытные лидеры могут использовать в своих интересах.

Перспектива карьерного роста как элемент корпоративной культуры является существенной предпосылкой внутренней мотивации работника. Престижно ориентированный и профессионально целеустремлённый работник обычно настроен на карьерный рост, профессиональное совершенствование. Если в системе корпоративной культуры организации не предусмотрены возможности перспективы профессионального роста, должностного продвижения, то мотивы трудовой деятельности будут непрочными, слабыми, поверхностными.

14. Административно организованное подтверждение общественной и корпоративной значимости конкретной работы, выполняемой работником. Это подтверждение способствует осознанию работником полезности своего труда и укреплению чувства самодостаточности.

Разновидности форм административно организованного подтверждения общественной важности конкретной работы и личности самого работника

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «разноуровневые задания и задачи»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

3. Контрольные вопросы и задания

(базовый уровень)

1. Теории управления о роли человека в организации.
2. Персонал организации как объект управления.
3. Исторические этапы развития управления персоналом. Основные школы управления персоналом и эволюция подходов к кадровому менеджменту.
4. Цели и задачи управления персоналом в современной организации.
5. Место и роль управления персоналом в управлении организацией. Социально-экономическая эффективность системы управления персоналом.
6. Структура и категории персонала организации.
7. Мировые тенденции развития управления персоналом в XXI веке.
8. Принципы и методы управления персоналом
9. Системный, процессный и ситуационный подходы в управлении персоналом.
10. Кадровые технологии, их составные элементы. Формирование современных кадровых технологий в рамках управленческих бизнес-процессов.
11. Стратегическое управление персоналом организации и его особенности. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
12. Кадровая политика и ее основные элементы. Типы кадровой политики.
13. Технология разработки стратегии управления персоналом организации, ее основные этапы. Внешние и внутренние факторы, определяющие выбор кадровой стратегии. SWOT-анализ.
14. Реализация стратегии управления персоналом организации и ее инструменты. Внедрение системы сбалансированных показателей и ключевых показателей результативности (BSC, KPI).
15. Понятие, цели и задачи системы управления персоналом. Система управления персоналом организации, состав ее подсистем и элементов.
16. Место и структура управления персоналом в системе управления организацией. Функции управления персоналом организации.
17. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации.
18. Правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом организации.
19. Нормативно-методическое, кадровое, и техническое обеспечение системы управления персоналом организации.
20. Принципы и методы проектирования системы управления персоналом организации.
21. Основные этапы организационного проектирования.
22. Сущность, задачи и принципы маркетинга персонала. Экономическая и социальная эффективность маркетинга персонала.
23. Основные направления и функции маркетинга персонала.
24. Современные инструменты маркетинга персонала. HR-брендинг. Использование Интернета в маркетинге персонала. Маркетинговые исследования рынка труда.

25. Политика и практика набора персонала. Внутренние и внешние источники привлечения персонала, их преимущества и недостатки.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Контрольные вопросы»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Раскрытие вопроса представлено на неудовлетворительном уровне или не представлено (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Тематика контрольных работ:

(базовый уровень)

1. Трудовая мотивация в системе Ф. Тейлора.
2. Хотторнские эксперименты: основные результаты, критика, влияние на развитие подходов к мотивации персонала.
3. Мотивация труда в контексте сравнительного менеджмента.
4. Особенности трудовой мотивации на японских предприятиях.
5. Построение системы оплаты труда на основе KPI.
6. Управление дисциплинарными отношениями.
7. Диагностика системы мотивации трудовой деятельности в организации.
8. Лояльность персонала: диагностика, особенности формирования.
9. Новые мотивационные теории и их значение для управления персоналом организации.
10. Психологические теории трудовой мотивации.
11. Институциональные условия и их влияние на мотивацию персонала в организации.
12. Управление по целям как метод мотивирования.
13. Отечественные исследования трудовой мотивации: эмпирические типологии.
14. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом.
15. Отечественный опыт разработки мотивационных систем в организациях.
16. Соблюдение трудовых прав работников как фактор снижения принуждения к труду.
17. Роль линейного руководителя в процессе мотивирования персонала.
18. Особенности мотивации командной работы.
19. Методические подходы к измерению трудовой мотивации.
20. Трудовая мотивация и корпоративная культура компании, их взаимосвязь.

21. Оценка экономической и социальной эффективности системы мотивации в организации.
22. Современные системы материальной мотивации персонала в отечественных компаниях.
23. Административные методы стимулирования труда: оценка мотивационных возможностей и ограничений.
24. Социальный пакет как средство материальной мотивации.
25. Зарубежный опыт внедрения систем стимулирования труда.
26. Методические проблемы определения экономической эффективности систем мотивации и стимулирования труда.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Контрольная работа»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

Оценочные средства аттестации (зачет)

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету:

1. Мотивация трудовой деятельности как функция управления персоналом
2. Категориальный аппарат теории мотивации: потребности, мотивы, стимулы. Взаимосвязь мотивов и стимулов.
3. Краткосрочные и долгосрочные мотиваторы. Преимущества и недостатки использования.
4. Основные этапы мотивационного процесса. Их характеристика.
5. Мотивационный механизм в теориях Маслоу, Альдерфера. Основные выводы, недостатки, практика применения.
6. Практическое значение мотивационных теорий Херцберга и Макклелланда.
7. Мотивационная теория ожидания и модель Портера-Лоулера: практика применения.
8. Теория справедливости. Прогнозы реакции сотрудников на несправедливую оплату труда. Проблемы, связанные с использованием теории справедливости.
9. Модель атрибуции и фундаментальное атрибутивное приращение в объяснении поведения работников.
10. Использование теории мотивации Аткинсона для работников с различной степенью мотивации успеха.
11. Мотивация посредством проектирования работы (модель Хэкмана и Олдхэма).

12. Стимулирование сотрудников, основанное на теории подкрепления
13. Мотивационные типы работников, особенности стимулирования (методика MOTYPE)
14. Трудовая дисциплина. Методы управления дисциплинарными отношениями.
15. Дисциплинарные взыскания: виды, порядок применения
16. Теория постановки целей. Основные принципы целеполагания.
17. Теория самодетерминации и внутренней мотивации поведения человека (Э. Деси и Р. Райана). Преимущества внутренней мотивации.
18. Участие в управлении как метод мотивации работников.
19. Программы участия работников в управлении
20. Управление по целям в контексте мотивации персонала. Ошибки и причины неудач использования.
21. Основные элементы системы управления по целям.
22. Гибкий график работы: преимущества, недостатки, условия успешности применения.
23. Проектирование работы. Обогащение труда.
24. Удовлетворенность трудом как установка. Характеристики работы, формирующие удовлетворенность.
25. Взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и личностью, возрастом работника, его удовлетворенностью жизнью. Удовлетворенность трудом и производительность.
26. Исследование уровня удовлетворенности трудом. Индексы удовлетворенности.
27. Проблема абсентеизма. Модель основных детерминант присутствия сотрудников на рабочем месте.
28. Текучесть персонала. Взаимосвязь с абсентеизмом.
29. Понятие заработной платы, ее функции, принципы оплаты труда
30. Формы и системы оплаты труда: преимущества, недостатки, сферы применения.
31. Бестарифное регулирование заработной платы.
32. Системы участия в прибыли и системы распределения доходов.
33. Понятие и структура компенсационного пакета
34. Основные этапы разработки базовой части компенсационного пакета
35. Социальный пакет организации. Система «кафетерия».
36. система мотивации и стимулирования трудовой деятельности: понятие, основные элементы.
37. Диагностика системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
38. Технология формирования целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «Зачет»

Шкала оценивания	Характеристика знания предмета и ответов
------------------	--

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

Форма листа изменений и дополнений

Лист изменений и дополнений

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