

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 06.12.2024 15:33:40

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Мотивация и стимулирование трудовой деятельности**

Направление 38.03.03 Управление персоналом  
Направленность 38.03.03.02 "Кадровый консалтинг и бизнес-коучинг"

Для набора 2023 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Финансовый и HR менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	7 (4.1)		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	6	6	6	6
Практические	6	6	6	6
Итого ауд.	12	12	12	12
Контактная работа	12	12	12	12
Сам. работа	92	92	92	92
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	108	108	108	108

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): д.э.н., проф., Абазиева К.Г.

Зав. кафедрой: д.э.н., доцент Усенко А.М.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	формирование у обучающихся комплексных теоретических знаний, умений и практических навыков по современным методам мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации
-----	--

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-4: Способен внедрять методы рациональной организации труда, анализировать состояние и эффективность работы системы организации труда персонала и нормирования труда на рабочих местах, совершенствовать систему оплаты труда в организации**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

процедуру разработки системы мотивации для организации в целом и ее структурных подразделений (соотнесено с индикатором ПК-4.1)

**Уметь:**

применять на практике принципы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала; проводить исследования и диагностировать типы трудовой мотивации работника и персонала организации; разрабатывать и внедрять планы и программы мотивации и стимулирования персонала (соотнесено с индикатором ПК-4.2)

**Владеть:**

разработки организационно-управленческих решений в области мотивации персонала организации; оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы мотивации и стимулирования труда (соотнесено с индикатором ПК-4.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема: Потребности и мотивация Понятия: мотивация, стимулирование, потребности. Классификации потребностей. Основные виды мотивов к труду. Мотивация и компетентность руководителя современной организации. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Характеристика этапов мотивационного процесса / Лек /	7	2	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.2	Тема: Потребности и мотивация Концепции потребностей: теория З. Фрейда о влечении и Г. Холла о "драйве". Представления В. С. Магуна о потребностях как отсутствии блага и Д. А. Леонтьева – как отношении между личностью и окружающим миром. Потребность как предмет удовлетворения нужды. Понимание потребности как отсутствия блага, как необходимости, как как состояния и.т.д. Методы диагностики структуры мотивов к труду и типов трудовой мотивации. работников. Виды потребностей и их особенности, потребности и характерное для них мотивационное поведение. Понятие мотива, виды и функции мотивов. Понятие стимула, взаимосвязь мотивов и стимулов в управлении. Краткосрочные и долгосрочные мотиваторы, преимущества и недостатки использования. / Ср /	7	6	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.3	Тема: Теории мотивации Основные этапы в развитии теоретических представлений о трудовой мотивации: логика развития мотивационных концепций. Типы мотивации работников: типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова. / Лек /	7	2	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.4	Тема: Теории мотивации Содержательные теории мотивации: А.Маслоу, Д. Макклеланд, Ф. Герцберг, К. Альдельфер. Основные процессуальные теории трудовой мотивации. Теория мотивации через ожидания В. Врума. Теория баланса Дж. Стейси Адамса. Теории о мотивации людей и поведении в управлении: «традиционная теория Х» и	7	6	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

	«теория Y» (Дуглас Мак Грегор). Теория Z У. Оучи. Особенности мотивации предпринимательской деятельности. / Ср /				
1.5	Тема: Социально-психологические особенности мотивации и стимулирования персонала в организации Мотивация группы. Проблемы мотивации, связанные с групповой динамикой. Трудовая активность работника / Лек /	7	2	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.6	Тема: Социально-психологические особенности мотивации и стимулирования персонала в организации Проблемы мотивации, связанные с групповой динамикой. Закономерности формирования группы и групповой динамики. Трудовая активность работника. Модели трудовой активности работника: пассивно-адаптивная; латентная (скрытая); инструментальная; самостоятельная / Ср /	7	6	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
<b>Раздел 2. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала в организации</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Тема: Социально-психологические факторы системы вознаграждения персонала в организации Понятие вознаграждения. Вознаграждение внешнее и внутреннее. Составление мотивационной карты сотрудника. Вознаграждение за труд и компенсационная политика организации. Удовлетворенность трудом и мотивация. Демотивация. Факторы демотивации. / Ср /	7	6	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.2	Тема: Социально-психологические факторы системы вознаграждения персонала в организации Факторы демотивации и рекомендации по их «профилактике». Нарушение негласного «контракта». Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит. Игнорирование идей и инициативы. Отсутствие чувства причастности к компании. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста. Отсутствие признания достижений и результатов сотрудника со стороны руководства и коллег. Отсутствие изменений в статусе сотрудника. / Пр /	7	2	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.3	Тема: Методы трудовой мотивации Исследование Локка действенности отдельных методов трудовой мотивации. Участие в управлении как метод мотивации работников. Управление по целям в контексте мотивации персонала. Мотивация посредством проектирования. Обогащение труда. Качество трудовой жизни. / Ср /	7	6	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.4	Тема: Методы трудовой мотивации Гибкий график работы преимущества недостатки. Система вознаграждения в организации, ее цели. Варианты стимулирующих систем. Материальное стимулирование труда - основные направления мотивации. Преимущества и недостатки систем материального стимулирования. Основные критерии стимулов. Метод «кафе». Мотивация труда в контексте сравнительного менеджмента. Особенности стимулирования на зарубежных предприятиях (Япония, США) / Пр /	7	2	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.5	Тема: Оплата труда и мотивация персонала. Оплата труда, ее роль в системе вознаграждения. Понятие заработной платы, ее функции, принципы оплаты труда. Формы и системы организации заработной платы: достоинства, недостатки, сферы применения. Тарифная система оплаты труда. / Ср /	7	6	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.6	Тема: Оплата труда и мотивация персонала. Районное регулирование заработной платы в РФ. Бестарифная система оплаты труда. Учет трудового вклада. Условия применения. Вилочная модель. Бестарифная система оплаты труда с распределением фонда оплаты на основе балльной оценки. Зарубежный опыт оплаты труда. / Пр /	7	2	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.7	Тема: Компенсационный пакет организации.	7	8	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1,

	Компенсационный пакет организации: содержание, принципы формирования. Традиционные и нетрадиционные системы компенсации. Разработка системы оплаты труда в рамках традиционной системы компенсации. Основные этапы создания. Использование различных методов оценки труда для разработки тарифной системы оплаты. Нетрадиционные системы компенсации. Индивидуальное и групповое премирование, система платы за знания и компетенции. / Ср /				Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.8	Тема: Основные направления стимулирования труда работников организации Основы построения системы стимулирования персонала; формы становления и их соответствие мотивационным типам; Классификация стимулов и направлений стимулирования трудовой деятельности. Организационные и социальные формы мотивации; Оплата труда ее определяющая роль в системе вознаграждения; этапы процесса стимулирования; Условия эффективности системы стимулирования; материальное денежное и неденежное стимулирование труда. Нематериальное направление стимулирования труда персонала организации. / Ср /	7	8	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.9	Тема: Нематериальное стимулирование трудовой деятельности. Виды нематериальной мотивации Способы нематериальной мотивации персонала Система нематериальной мотивации персонала Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала Сущность и основные направления нематериального стимулирования труда персонала организации. Моральное, организационное стимулирование работников организации. Стимулирование персонала свободным временем. / Ср /	7	8	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.10	Тема: Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации. Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Диагностика существующей на предприятии системы мотивации персонала. Формирование целей и принципов политики организации в области мотивации труда персонала. / Ср /	7	8	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.11	Тема: Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации. Методологические основы управления мотивацией и стимулированием труда. Современные организационные структуры управления персоналом ответственные за реализацию политики мотивации и стимулирования персоналом. Оценка эффективности управления мотивационной политикой на предприятии. / Ср /	7	8	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

### Раздел 3. Технология разработки системы мотивации и стимулирования

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
3.1	Тема: Разработка системы мотивации и стимулирования. Технологический подход к разработке системы мотивации и стимулирования в организации. Особенности разработки системы мотивации и стимулирования. Технология аудита системы мотивации и стимулирования персонала в организации. Разработка и оптимизация системы мотивации и стимулирования (этапы). / Ср /	7	8	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
3.2	Подготовка докладов с использованием Libre Office / Ср /	7	8	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
3.3	/ Зачёт /	7	4	ПК-4	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

**5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ****5.1. Основная литература**

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Назаренко А. В., Запорожец Д. В., Звягинцева О. С., Кенина Д. С., Бабкина О. Н., Исаенко А. П.	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие	Ставрополь: АГРУС, 2019	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614455">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614455</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Абакумова, Н. Н.	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие	Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021	<a href="https://www.iprbookshop.ru/108237.html">https://www.iprbookshop.ru/108237.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

**5.2. Дополнительная литература**

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Маслоу А. Х.	Мотивация и личность: учебник	Москва: Директ-Медиа, 2008	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=39200">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=39200</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2	Зоткина, Н. С., Гусарова, М. С., Копытова, А. В.	Трудовая мотивация персонала: критерии и методы оценки: монография	Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2017	<a href="https://www.iprbookshop.ru/83739.html">https://www.iprbookshop.ru/83739.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Человек и современный мир: международный научно-исследовательский журнал: журнал	Владивосток: Эксперт-Наука, 2021	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=685648">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=685648</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4		Business Excellence: журнал	Москва: РИА «Стандарты и качество», 2024	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=712923">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=712923</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

**5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

ИСС "КонсультантПлюс"

ИСС"ГАРАНТ" <http://www.internet.garant.ru/>Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>**5.4. Перечень программного обеспечения**

Операционная система РЕД ОС

Libre Office

**5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

#### **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-4: Способен внедрять методы рациональной организации труда, анализировать состояние и эффективность работы системы организации труда персонала и нормирования труда на рабочих местах, совершенствовать систему оплаты труда в организации			
З процедуру разработки системы мотивации для организации в целом и ее структурных подразделений	решение тестовых заданий, ответы на вопросы	полные и содержательные знания учебного материала	Т – тест (1-20) З - вопросы к зачету (1-34)
У применять на практике принципы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала; проводить исследования и диагностировать типы трудовой мотивации работника и персонала организации; разрабатывать и внедрять планы и программы мотивации и стимулирования персонала	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов при подготовке доклада и выполнении заданий	умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	Д - доклад (1-31) КЗ - комплект заданий (1-6)
В навыком разработки организационно-управленческих решений в области мотивации персонала организации; оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы мотивации и стимулирования труда	демонстрация навыка подготовки доклада, выполнения заданий	обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работы; соответствие требованиям.	Д - доклад (1-31) КЗ - комплект заданий (1-6)



## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.

50-100 баллов (зачтено)

0-49 баллов (незачтено)

## **2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к зачету**

1. Значение и роль функции блока «мотивация, стимулирование и оплата труда» в системе других блоков управления.
2. Иерархия потребностей А. Маслоу. Применение теории в практике управления мотивацией персонала.
3. Трехфакторная модель [ERQ] К. Альдерфера. Ее отличие от модели Маслоу.
4. Трехфакторная модель Д. Мак-Клеланда и ее применение в практике управления.
5. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Применение ее в практике управления мотивацией персонала. Значение модели для развития теории организации труда.
6. Теория ожидания Виктора Врума. Почему эффективность мотивации зависит от реализации трех ожиданий. Использование теории в практике управления персоналом.
7. Модель Л. Портера – Э. Лоурела и ее практическое использование.
8. Сравнение модели А. Маслоу и др. с моделью Ф. Герцберга.
9. Сравнение моделей А. Маслоу и трехфакторной модели К. Альдерфера.
10. Взаимосвязь теорий ожидания, справедливости и модели Портера-Лоурела.
11. Мотивация и стимулирование трудового поведения. Классификация стимулов.
12. Нематериальное стимулирование персонала. Организационные стимулы и их использование.
13. Нематериальное стимулирование персонала. Стимулы, возникающие при совладении и участии в управлении компанией.
14. Использование знаний о структуре трудовой мотивации при стимулировании персонала.
15. Использование знаний о структуре трудовой мотивации при оплате труда персонала.
16. Использование знаний о структуре трудовой мотивации персонала при организации труда персонала.
17. Использование знаний о структуре трудовой мотивации персонала при определении коммуникационных связей в коллективе.
18. Нематериальное стимулирование персонала. Формы организации стимулирования.
19. Моральное стимулирование.
20. Экономическое содержание заработной платы.
21. Функции и принципы организации заработной платы.
22. Основные черты рыночного механизма регулирования заработной платы.
23. Минимальная заработная плата. Ее характеристики и сравнение со странами с развитой рыночной экономикой.

24. Тарифная система как элемент организации заработной платы.
25. Система оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений.
26. Системы оплаты труда и их классификация.
27. Бестарифная модель организации заработной платы.
28. Оплата труда в системе управления по целям.
29. Оплата труда на основе квалификации.
30. Зарубежный опыт организации оплаты труда.
31. Понятие системы оплаты труда. Основные принципиальные требования к оплате труда.
32. Характеристика сдельной и повременной систем оплаты труда.
33. Понятие тарифной система оплаты труда и характеристика всех ее элементов.
34. Регулирование отношений по оплате труда. Основные субъекты и объекты регулирования.

#### Критерии оценивания:

- «зачет» (50-100 баллов) выставляется студенту, если он продемонстрировал наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов, правильные в целом действия по применению знаний на практике, в том числе при решении расчетного задания;
- «незачет» (0-49 баллов) выставляется студенту, если его ответы не связаны с вопросами, наличествуют грубые ошибки в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

#### Тесты

1. На каком из этапов управления сотрудниками мотивация играет важную роль?

- А. На этапе подбора
- Б. На этапе адаптации новичка в компании
- В. В процессе постановке целей
- Г. В момент контроля
- Д. При обучении и развитии
- Е. Только для удержания
- Ж. На каждом из перечисленных этапов

3. Ни на каком не важна, если изначально человек трудолюбив

2. Что называют высшей степенью заинтересованности сотрудника в результатах компании, когда он воспринимает их как свои собственные, привержен компании и стремится быть максимально эффективным?

- А. Мотивацию
- Б. Лояльность

В. Вовлеченность

Г. Все вышеперечисленное

3. Почему тема мотивации и вовлеченности персонала так актуальна и популярна и многие компании тратят свои ресурсы на повышение вовлеченности персонала?

А. Сейчас такое веяние моды

Б. Так как есть много консалтинговых компаний, которые хотят на этом заработать

В. В связи с результатами многочисленных исследований, доказывающих влияние вовлеченности на производительность и финансовые результаты компании, многие хотят использовать этот инструмент

Г. Так как эту тему очень любят директора по персоналу

4. Что может подтолкнуть сотрудника к поиску нового места работы?

А. Желание развития и новый уровень ответственности

Б. Желание работать в более известном бренде

В. Другой график работы

Г. Местоположение офиса/рабочего места

Д. Все из вышеперечисленного

Е. Ничего из перечисленного списка

5. Что из перечисленного является примерами мотива избегания?

А. Нежелание работать в текущем коллективе

Б. Желание сменить руководителя

В. Желание работать рядом с домом

Г. Поиск возможности работать в гибком графике

6. Может ли сотрудник отказаться от предложения перейти на работу в другую компанию, если ему предложили там более высокое вознаграждение?

А. Нет, такого не бывает

Б. Может только очень глупый сотрудник

В. Может, но не в России

Г. Может, если в текущей компании его удерживают другие мотивы

7. При работе по формированию и совершенствованию мотивационного пакета/системы мотивации в компании с чего нужно начинать?

- А. С анализа рынка труда и предложений конкурентов
- Б. С формирования или анализа стратегии компании
- В. С определения потребностей персонала
- Г. С определения бюджета
8. Какая мотивация является более эффективной для развития вовлеченности?
- А. Денежная/материальная, так как позволяет сотруднику самому приобретать все, что ему нужно – в компаниях с высокими окладами не бывает не вовлеченных сотрудников
- Б. Неденежная/нематериальная, так как сотрудника должна мотивировать его работа и коллектив – в компаниях, не тратящих деньги на мотивацию, а создающих волшебную атмосферу, нет текучки персонала
- В. Условно нематериальная, то есть социальный пакет, так как сотрудник получает уже готовые блага от компании – если сделать максимально наполненным соцпакет и устраивать много шикарных корпоративов – компания будет получать максимально возможную производительность и лояльность сотрудников в благодарность
- Г. Только грамотное сочетание всех инструментов и видов мотивации со стратегией компании, сбалансированное ценностное предложение для сотрудников дает желаемые результаты по повышению вовлеченности и производительности
9. В чем состоит главный риск при работе с сотрудниками, имеющими единственным или ярко доминирующим мотиватором деньги?
- А. Нет никакой опасности – так как такие люди четко знают, чего и хотят, и ими легко управлять
- Б. В том, что такие люди могут оказаться мошенниками
- В. Эффект от такой мотивации носит краткосрочный характер, его нужно постоянно «подпитывать» новыми выплатами – бюджет может стать неоправданно высоким, а риск ухода в компанию, предложившую небольшую прибавку, будет максимальный
- Г. Таких людей не бывает
10. Какие потребности в иерархии Маслоу в первую очередь позволяют закрыть материальные стимулы?
- А. Физиологические потребности
- Б. Потребность в самореализации
- В. Потребность в уважении
- Г. Потребность в признании
11. Какие потребности в иерархии Маслоу в первую очередь позволяют закрыть нематериальные стимулы?

А. Физиологические потребности, потребность в признании, в самореализации

Б. Потребности в самореализации, физиологические, потребность в безопасности

В. Потребности в уважении и признании, в принадлежности к определенной группе, в самореализации

Г. Потребности в принадлежности к определенной группе, признании

12. Какой подход в мотивации команды будет иметь наилучший результат?

А. Выбрать «свой» стиль управления и быть постоянным в следовании этому стилю

Б. Выяснить потребности и особенности каждого члена команды и применять индивидуальный подход в зависимости от этих потребностей и мотивационного профиля

В. Использовать для мотивации сотрудников те инструменты, которые наилучшим образом соответствуют настроению

Г. Все подходы одинаково полезны

13. Доминирующим мотивом какого типа, согласно классификации Макклеланда, должен обладать маркетолог или PR-специалист, чтобы основные обязанности были созвучны потребностям, которые сотрудник ожидает удовлетворить на работе?

А. Мотив власти

Б. Мотив достижения

В. Мотив сопричастности

Г. Мотив успеха

14. На результатах исследований какой науки основаны современные теории мотивации?

А. философии;

Б. психологических исследований;

В. управления персоналом;

г) бихевиоризм.

15. Отметьте основные формы стимулов.

А. стимулирование труда;

Б. принуждение;

В. организационное стимулирование;

Г. самоутверждение.

16. 4. В чем выражены отличительные черты стимулирования от мотивации?

А. мотивация призвана регулировать поведение работника на основе стимулирования;

Б. стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

17. Теория «Х» была разработана:

А. Ф. Тейлором;

Б. Д. МакГрегором;

В. В. Оучи.

18. Согласно теории Д. МакКлелланда стремление к дружеским отношениям с окружающими есть потребность:

А. достижения;

Б. соучастия;

В. властвования.

19. Теория Портера-Лоулера включает элементы:

А. теории ожидания;

Б. теории приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;

В. теории справедливости;

Г. теории существования, связи и роста К. Альдерфера.

20. Согласно теории какого автора для эффективной мотивации менеджер должен установить точное соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением?

А. Адамса;

Б. Портера-Лоулера;

В. В. Врума;

Г. Ф. Герцберга.

### **Инструкция по выполнению**

В вариантах ответов не всегда один верный ответ.

### **Критерии оценки:**

Максимальное количество баллов – 20

За каждый правильный ответ начисляется 1 балл.

## Темы докладов

1. Концепции и теории мотивации трудовой деятельности за рубежом.
2. Отечественные концепции и теории мотивации трудовой деятельности.
3. Современное состояние разработки научно-практических проблем трудовой мотивации в России и зарубежных странах.
4. Классификация мотивов и стимулов.
5. Механизм трудовой мотивации.
6. Сущность и основные понятия мотивации трудовой деятельности.
7. Функции мотивации трудовой деятельности.
8. Сущности и социальная природа заработной платы.
9. Минимальная заработная плата как основа государственного регулирования оплаты труда.
10. Проблемы организации оплаты труда на современном этапе.
11. Виды потребительского бюджета и методы его расчета.
12. Формы и системы оплаты труда: традиционные и новые.
13. Премияльные системы оплаты труда.
14. Проблемы повышения эффективности трудового поведения.
15. Основные направления государственного регулирования оплаты труда.
16. Социальная эффективность стимулирования труда работников.
17. Экономическая эффективность стимулирования труда работников.
18. Методы стимулирования работы в неблагоприятных условиях труда.
19. Основные проблемы районного регулирования оплаты труда.
20. Методы оценки профессиональных и личностных качеств рабочей силы.
21. Концепция «качества трудовой жизни».
22. Основные направления совершенствования оплаты труда за рубежом.
23. Методики оценки сложности работ.
24. Модификации поощрительных систем участия в прибылях.
25. Взаимоотношение индивидуальных и коллективных результатов в поощрительных системах на современном этапе.
26. Основные направления реформы оплаты труда в России.
27. Методы учета трудового вклада в итоги коллективного труда.
28. Внеэкономические стимулы и мотивы.
29. Основные требования к управлению трудовой мотивацией.
30. Факторный анализ мотивации трудовой деятельности.
31. Нематериальное стимулирование труда.

### Критерии оценки:

Доклад оценивается по 10 балльной шкале:

- оценка «10 баллов» выставляется студенту, если доклад полностью раскрыт, студент ответил на все дополнительные вопросы
- оценка «8 баллов», если доклад полностью раскрыт, но студент не ответил на дополнительные вопросы.
- оценка «6 баллов», если доклад раскрыт не полностью, и на вопросы студент не ответил.
- оценка «4 балла», если доклад раскрыт на половину
- оценка «0 баллов», если доклад не раскрыт даже на половину.

Максимальное количество баллов, набранных за подготовку докладов – 50.

5 докладов x 10 баллов = 50 баллов.

## Комплект заданий

### Задание 1.

Расставить названия теорий мотивации в соответствии с их описанием.

Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности ее избегать	Работа является желанной для большинства сотрудников	Необходима забота о каждом сотруднике в целом (забота о качестве жизни)
Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление	Сотрудники способны к целеустремленности и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей	Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений
Большинство сотрудников заинтересованы только в безопасности	Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату	Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированность занятости
Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности	Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции	
Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы	Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность	

### Задание 2.

Расставить в таблице факторы классификации стимулов в соответствии с их описанием.

Факторы: временной интервал между результатами деятельности и получения стимула; повторяемость; степень определенности стимула до совершения действия; степень и характеру конкретности условий получения стимула; результаты деятельности от нормы; объект стимулирования; интенсивность воздействия; масштаб воздействия; виды

Фактор	Стимулы
	Позитивные (при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных параметров) и негативные (отставание, отклонение от нормативов)
	Индивидуальные (величина стимула устанавливается по результатам деятельности конкретного работника) и коллективные (по результатам деятельности всего коллектива)
	Слабые, средние, сильные



	Глобальные (воздействие потребления на производство), финансов на экономику); региональные (цены на нефть на Ближнем востоке, цены на хлопок в Средней Азии); в масштабах страны (инфляция, миграция, рождаемость); отраслевые, внутриорганизационные.
	Материальные (денежные и неденежные), моральные, свободным временем и трудовые
	Непосредственные (стимул вручается сразу по завершении деятельности), текущие (с отставанием от деятельности: еженедельно, ежемесячно, ежеквартально и т.д.), перспективные (за год, за пять лет, при выходе на пенсию)
	Разовые, временные, многоразовые, постоянные стимулы
	Опережающие и подкрепляющие
	Общие (отсутствует конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула), эталонные (стимулы утверждаются за заранее оговоренные результаты), состязательные (за занятое место в соревновании или конкурсе)

### Задание 3.

Расставить в таблице группы персонала в соответствии с желательным способом вознаграждения.

Персонал: диспетчер; секретарь; управляющий производством; художник; производственные рабочие; торговая группа

Персонал	Вознаграждения
	Групповая сдельная система платы труда; Премии за долгосрочное завершение работы, за сверхурочную работу, освоение новой техники, технологии; Общая схема долевого участия в прибыли; Отсроченные платежи; Участие в акционерном капитале Субсидии, кредиты, страхование.
	Премии за своевременную поставку товара Вознаграждение за сверхурочную работу; Повышение в должности до управляющего складом; Общая схема долевого участия в прибыли
	Вознаграждение за сверхурочную работу; Общая схема долевого участия в прибыли; Повышение до управляющего офисом; Традиционные подарки фирмы.
	Индивидуальная премия за удачный дизайн; Индивидуальные комиссионные с объема продаж; Общая схема долевого участия в прибыли; Бесплатная организация выставки работ, оплата участия в различных конкурсах и проектах; Повышение в должности до дизайнера-менеджера; Оплата личной мастерской.
	Вознаграждение за сверхурочную работу; Общая схема долевого участия в прибыли;

	Предложение о долевом участии в прибыли; Опционы на акции; Специальные премии по результатам работ.
	Индивидуальные комиссионные с объема продаж; Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль; Групповые комиссионные с увеличения объема продаж за прошлый год; Групповая система долевого участия в прибыли; Продвижение на более высокие должности с более высокой зарплатой.

#### Задание 4.

Расставить в таблице объекты премирования в соответствии с показателями премирования.

Объект премирования: экономия сырья, материалов и др. ресурсов по сравнению с нормативами; повышение качества продукции, качества услуг; рост финансовой успешности, прибыльности компании; снижение брака продукции и рекламация услуг; увеличение объема выпускаемой продукции, увеличение объема предоставляемых услуг

Объект премирования	Показатели премирования
	снижение себестоимости продукта за счет экономии ресурса; сокращение расходов на единицу конечной продукции; выполнение плана по снижению издержек производства; сокращение рабочего времени на операцию, вид работ
	Рост доли продукции высшего качества; Рост удовлетворенности клиентов; Увеличение показателя сервиса обслуживания клиентов; Сокращение сроков обслуживания; Внедрение в производство новой продукции, предоставление новых услуг; Рост объема доброкачественной продукции; Отсутствие штрафных санкций
	прибыльность; рентабельность; окупаемость при инвестициях; удержание на определенном уровне зарплат; снижение зарплатоемкости конечной продукции
	Рост объема доброкачественной продукции; Отсутствие штрафных санкций; Отсутствие рекламаций на продукцию, услуги; Выполнение требований системы бездефектного труда
	Выполнение (перевыполнение) плана по объему выпуска; Выполнение плана по роту производительности труда; Выполнение (перевыполнение) промежуточных показателей работ, связанных с конечными показателями; Рост товарооборота

#### Задание 5.

Изучить ситуационное задание и ответить на вопросы.

*Инструменты мотивации рабочих.*

Характеристика организации.

Структура - управление и все административные службы находятся в одном здании в крупном городе Ленинградской области. Основным заказчиком организации территориально находится в непосредственной близости от предприятия. Также имеются две строительные площадки в регионах. Профиль деятельности – строительско-монтажная организация, субподрядчик, одно из предприятий холдинга.

Общая численность персонала – около 500 человек. Срок работы организации – СМУ существует с советских времен. За последние 10 лет значительно изменилась система управления.

Общая ситуация

Вы – заместитель генерального директора по работе с персоналом.

Вступили в должность неделю назад. До вашего прихода в организацию этой позиции в ней не было. Вас пригласил вице-президент холдинга (не работающий непосредственно на данном предприятии).

Из беседы с генеральным директором вы узнали:

1. Основной костяк сотрудников работает на предприятии от 15 до 25 лет и не собирается уходить в силу возраста и привычки. Это высокопрофессиональные рабочие кадры, имеющие уникальный опыт.
2. Текучесть кадров наблюдается, скорее, среди молодых специалистов: они приходят после института, получают опыт, а потом уезжают в Петербург на строительство супермаркетов, где платят вдвое больше, чем в СМУ.
3. В организации существует система обучения молодых рабочих (есть собственный учебный полигон, соблюдаются традиции наставничества).
4. С советских времен на предприятии ведется культурно-массовая работа (соревнования, туристские слеты, праздники и др.).

Из ваших личных наблюдений за первую неделю работы:

1. В коллективе здоровый социально-психологический климат (доброжелательные, доверительные отношения, сплоченность, отзывчивость, готовность помочь).
2. Линейные руководители не знают современных систем мотивации и стимулирования, в управлении используют единственный стиль - подчеркивают ошибки подчиненных, а не их достижения.
3. Бригадиры распределяют задания по принципу «грузить на того, кто везет», за переработки никакой дополнительной оплаты не предусмотрено.
4. В целом коллектив очень инертен. Изменения и нововведения встречают сопротивление со стороны руководителей и сотрудников.
5. Высокая централизация управления, большинство оперативных решений принимается «наверху».
6. Линейные руководители считают, что причина всех проблем - отсутствие системы мотивации сотрудников.

Из анализа внутренней документации:

1. В компании существует фиксированные расценки на различные виды работ, и оплата труда рабочих начисляется исходя из процента от их выполнения. Однако она не соответствует реальным трудозатратам.
2. Система оплаты труда «непрозрачна». Рабочие не могут сами подсчитать, сколько и за что они получают.
3. Должностные инструкции, регламенты и стандарты (предприятие сертифицировано по ISO) не исполняются, отсюда – дублирование функций и низкая согласованность действий подразделений.
4. В организации нет формализованной системы оценки персонала. Предприятие на данном этапе не может повысить зарплату сотрудникам, т.к. является частично государственным и работает в соответствии с требованиями и предписаниями Министерства.

ЗАДАНИЕ:

1. Какие инструменты мотивации вы предложили бы внедрить руководству данного предприятия для повышения лояльности сотрудников (особенно молодых специалистов).
2. Нужно ли, на ваш взгляд, менять систему оплаты труда? Каким образом?
3. Как обосновать свои предложения руководителю и работать с сопротивлением изменениям со стороны руководителя, старших сотрудников при внедрении предложений?

Задание 6.

Изучить ситуационное задание и ответить на вопросы.

*Мотивация сотрудников отдела обслуживания клиентов.*

Характеристика организации.

Профиль деятельности – завод по производству товарного бетона. Структура компании: два ключевых подразделения – отдел продаж и отдел обслуживания клиентов. Процесс взаимодействия с клиентами делится на два этапа - заключение договора, отгрузка и доставка бетона на объект.

Численность персонала – около 150 человек. Срок работы на рынке – 5 лет.

Общая ситуация

Вы – менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед вами задачу: проанализировать систему мотивации для сотрудников отдела обслуживания клиентов и разработать новую.

Система оплаты в данной организации сформирована давно, и менять ее в ближайшее время не планируется (она основана на фиксированном окладе). Но в последнее время участились жалобы руководителя отдела обслуживания клиентов на отсутствие инструментов влияния на своих сотрудников. По его словам, если бы у него был отдельный премиальный фонд, он заставил бы подчиненных лучше работать.

После анализа деятельности сотрудников отдела по обслуживанию клиентов вы пришли к выводу, что большинство из них соответствуют профессиональным требованиям к должности, обладают необходимыми навыками и справляются со своими обязанностями. Но общие показатели эффективности работы отдела находятся на среднем уровне.

**ЗАДАНИЕ:**

1. Каким образом, на ваш взгляд, можно мотивировать сотрудников отдела обслуживания клиентов (показатели, методы оценки, ее периодичность)?
2. Как вы обоснуете генеральному директору систему мотивации, разработанную вами для отдела обслуживания клиентов?

Критерии оценки:

По каждому заданию выставляется 1-5 баллов

Максимальное количество баллов – 30.

- 1 балл начисляется, если студент правильно выполнил задание на 20%.
- 2 балла начисляется, если студент правильно выполнил задание на 40%.
- 3 балла начисляется, если студент правильно выполнил задание на 60%.
- 4 балла начисляется, если студент правильно выполнил задание на 80%.
- 5 баллов начисляется, если студент правильно выполнил задание на 100%.

**3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Зачетное задание по дисциплине включает 2 теоретических вопроса из перечня вопросов к зачету и задание из оценочного средства «Комплект заданий». Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются потребности и мотивация; теории мотивации; социально-психологические особенности мотивации и стимулирования персонала в организации; социально-психологические факторы системы вознаграждения персонала в организации; методы трудовой мотивации; оплата труда и мотивация персонала; компенсационный пакет организации; разработка системы мотивации и стимулирования.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки владения методикой измерения и мониторинга мотивации персонала организации; современными технологиями управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы мотивации и стимулирования труда.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.