Приложение 5

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»
Институт экономики, информационных технологий и креативных индустрий
Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Директор института



Т. М. Кожевникова
«17» июня 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Б1.В.9 Мотивация и стимулирование персонала

Направление подготовки/специальность: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль/направленность/специализация: Менеджмент организации

Уровень высшего образования: бакалавриат

Квалификация: Бакалавр

год набора: 2022

Тамбов, 2026

Автор программы:
Кандидат психологических наук, доцент Труфанова Татьяна Анатольевна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент (уровень бакалавриата) (приказ Министерства науки и высшего образования РФ от «12» августа 2020 г. № 970).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры экономики и менеджмента «27» июня 2022 г. Протокол № 11

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, информационных технологий и креативных индустрий, Протокол от «17» июня 2026 г. № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины…… 4

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата……. 4

3. Объем и содержание дисциплины…… 4

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства…… 8

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)…….. 22

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины…… 24

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы……. 25

1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ПК-2 Способен разрабатывать систему организации труда персонала

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- организационно-управленческий

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 07 Административно-управленческая и офисная деятельность

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
- Е Деятельность по организации труда и оплаты персонала - Е/01.6 Организация оплаты труда персонала - Е/02.6 Организация труда персонала	ПК-2 Способен разрабатывать систему организации труда персонала	Разрабатывает и внедряет систему мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядок применения дисциплинарных взысканий, оформляет результаты контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документы о поощрениях и взысканиях)

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ПК-2 Способен разрабатывать систему организации труда персонала

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения		
		Очно-заочная (семестр)		
		5	6	8
1	Контроллинг	+		
2	Ознакомительная практика		+	
3	Операционный менеджмент		+	
4	Организационное поведение	+		
5	Технологическая (проектно-технологическая) практика			+

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата:

Дисциплина «Мотивация и стимулирование персонала» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 38.03.02 - Менеджмент.

Дисциплина «Мотивация и стимулирование персонала» изучается в 6 семестре.

3.Объем и содержание дисциплины

3.1.Объем дисциплины: 4 з.е.
Очно-заочная: 4 з.е.

Вид учебной работы	Очно-заочная (всего часов)
Общая трудоёмкость дисциплины	**144**
Контактная работа	28
Лекции (Лекции)	10
Практические (Практ. раб.)	18
Самостоятельная работа (СР)	80
Экзамен	36

3.2.Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лекции	Практ. раб.	СР	
		О-З	О-З	О-З	
6 семестр					
1	Мотивация персонала как функция менеджмента.	1	2	14	Собеседование / опрос по теме лекции
2	Содержательные теории мотивации.	1	2	14	Собеседование / опрос по теме лекции; Выполнение практического задания (реферат)
3	Процессуальные теории мотивации.	2	2	14	Собеседование / опрос по теме лекции; Выполнение практических заданий
4	Стимулирование трудовой деятельности.	2	4	14	Собеседование / опрос по теме лекции
5	Методы мотивации персонал	2	4	14	Собеседование / опрос по теме лекции; Выполнение практического задания (реферат)
6	Подходы к управлению системой мотивации и стимулирования персонала.	2	4	10	Собеседование / опрос по теме лекции; Выполнение практических заданий

Тема 1. Мотивация персонала как функция менеджмента. (ПК-2)

Лекция.

Подходы к определению мотивации. Общая характеристика мотивации. Сущность, содержание и структура мотивации. Потребности, мотивы, цели, интересы. Понятие и классификация потребностей. Мотивация труда как стремление работника удо-влетворить свои потребности. Основные потребности сотрудников в организации и пер-сональные мотиваторы. Индивидуальность сотрудника и мотивация. Корпоративные мо-тиваторы. Проблема удовлетворенности тру-дом. Факторы, влияющие на удовлетворен-ность персонала работой. Понятие и классификация мотивов труда. Понятие и классификация целей. Общая характеристика мотивационного процесса. Сущность, содержание и логика процесса мотивации. Механизмы формирования и функционирования трудовой мотива-ции. Факторы мотивации. Система мотивации. Сущность и классификация элементов системы мотивации. Трудности в разработке системы мотивации персонала. Формы мотивации персонала. Место мотивации и стимулирования персонала в системе управления персоналом. Мотивация как основа результативности деятельности организации. Характеристики дея-тельности, на которые влияет мотивация. Мотивационная управленческая проблема. Под-ходы к вознаграждению работников.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Провести сравнительный анализ психологического и управленческого под-ходов к определений мотивации, представленных зарубежными и отечественными иссле-дователями.
3. Составить классификацию теоретических подходов к исследованию мотива-ции трудовой деятельности.
4. Провести сравнительный анализ современных практических подходов к вознаграждению работников в зарубежных и российских организациях.

Тема 2. Содержательные теории мотивации. (ПК-2)

Лекция.

Первоначальные теории трудовой мотивации. Политика «кнута и пряника». Вклад школы научного управления в развитие представлений о мотивации пер-сонала. Вклад школы человеческих отношений в развитие представлений о мотивации персонала. Эволюция теорий мотивации. Современные теории мотивации: содержательные и процессуальные. Характеристика основных содержательных теорий мотивации. Сходство и разли-чие содержательных теорий мотивации. Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу. Теория мотивации Клейтона Альдерфера. Теория мотивации Дэвида Мак-Клелланда. Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практического задания (реферат)

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Представьте эволюцию мотивационных теорий в виде таблицы.
3. Проведите сравнительный анализ основных содержательных теорий мотивации.

Тема 3. Процессуальные теории мотивации. (ПК-2)

Лекция.

Характеристика процессуальных теории мотивации. Теория подкрепления мотива Торндайка-Скиннера. Теория ожиданий Виктора Врума. Теория справедливости (равенства) Джона Стейси Адамса. Комплексная теория мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера. Теория постановки целей Эдвина Лока. Оценка процессуальных тео-рий мотивации. Теории «X» и «У» Д. МакГрегора. Теория «Z» Оучи..

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Контрольный срез (практические задания)

Задания для самостоятельной работы.

1. Выпишите в словарь основные понятия темы.
2. Провести сравнительный анализ процессуальных теории мотивации.
3. Подготовить анкету для выявления мотивационных факторов, влияющих на удовлетворенность работой персонала организации.
4. Подготовить анкету для диагностики мотивационной среды организации.

Тема 4. Стимулирование трудовой деятельности. (ПК-2)

Лекция.

Понятие и сущность стимулирования труда. Функции стимулирования. Классификация стимулов. Основные формы стимулирования труда. Система стимулиро-вания трудовой деятельности.Система материального стимулирования. Направления, формы и методы матери-ального денежного и неденежного стимулирования персонала. Методика и практика при-менения методов анализа и описания рабочих мест (должностей) для классификации рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности и систематизации условий мате-риального денежного вознаграждения работников, порядок разработки перечня социальных льгот и компенсационной политики с целью формирования структуры «социального пакета». Заработная плата и ее основные характеристики. Патисипативное управление и зарубежный опыт оплаты труда.Система нематериального стимулирования персонала: меры морального и органи-зационного стимулирования и стимулирования персонала свободным временем.Требования к организации системы стимулирования труда. Основные принципы стимулирования труда. Методика проведения диагностики и анализа существующих в организации методов, форм и элементов системы стимулирования. Методика мониторин-га состояния профильного рынка труда в части заработных плат, компенсаций и элемен-тов стимулирования.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Провести сравнительный анализ форм стимулирования персонала в зарубеж-ных и российских организациях.
3. Составить план и программу проведения исследования системы стимулирова-ния в организации.
4. Изучить структуру и примерное содержание Положения о стимулировании.

Тема 5. Методы мотивации персонал (ПК-2)

Лекция.

Классификация методов мотивации персонала. Особенности экономических методов мотивации персонала. Особенности организационо-административных ме-тодов мотивации персонала. Особенности социально-психологических методов мотивации персонала.Взаимодействие и взаимосвязь методов мотивации персонала. Особенности современных методов мотивации персонала.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Выполнение практического задания (реферат)

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Провести сравнительный анализ методов мотивации персонала в государ-ственных и коммерческих организациях.
3. Изучить методы мотивации, используемые в конкретной российской организа-ции.

Тема 6. Подходы к управлению системой мотивации и стимулирования персонала. (ПК-2)

Лекция.

Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности.Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования персонала. Основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой и трудовой мотивации персонала организации. Психологические методики мотивации труда. Социологические исследования мотивации. Методы и методики исследования потребностей сотрудников. Интервью как метод выявления потребностей сотрудни-ков. Проведение анкетирования с целью выявления мотивационного профиля сотрудников. Тестирование с целью выделения психотипов по темпераменту и стилям мышления. Типологический подход к мотивации.Особенности трудовой мотивации работников. Типы мотивации работников по В. Герчикову.Принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулиро-вания трудовой деятельности. Порядок закрепления нововведений во внутренних нормативных документах, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала. Порядок применения дисциплинарных взысканий.Практические подходы к управлению мотивацией и стимулированием трудовой де-ятельности.

Практическое занятие.

Собеседование / опрос по теме лекции

Контрольный срез (практические задания)

Задания для самостоятельной работы.

1. Выписать в словарь основные понятия темы.
2. Изучить порядок применения дисциплинарных взысканий.
3. Изучить порядок оформления результатов контроля за трудовой и исполни-тельской дисциплиной.
4. Разработать документы о поощрениях и взысканиях персонала в организа-ции.

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

4.1. Распределение баллов:

6 семестр

- текущий контроль – 50 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов
- ответ на экзамене: не более 30 баллов

Распределение баллов по заданиям:

№ темы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Max. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки

1.	Мотивация персонала как функция менеджмента.	Собеседование / опрос по теме лекции	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объёме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно 2 балла – студент для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 1 балл – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал.
2.	Содержательные теории мотивации.	Собеседование / опрос по теме лекции	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объёме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно 2 балла – студент для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 1 балл – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал.

		Выполнение практического задания (реферат)	10	Реферат оценивается по 10 балльной шкале. Критерии оценки реферата: - новизна текста – 2 балла; - степень раскрытия сущности вопроса – 4 балла; - обоснованность выбора источников – 2 балла; - соблюдение требований к оформлению – 2 балла. Новизна текста: а) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); б) наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие содержания теме и плану реферата; б) полнота и глубина знаний по теме; в) обоснованность способов и методов работы с материалом; г) умение работать с исследованиями; д) умение обобщать, систематизировать и структурировать материал, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.), б) умение работать с критической литературой. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; стилевое единство текста, единство жанровых черт. в) соблюдение требований к объёму реферата.
3.	Процессуальные теории мотивации.	Собеседование / опрос по теме лекции	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объёме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно 2 балла – студент для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 1 балл – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал.
		Выполнение практических заданий(контрольный срез)	10	10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 8 баллов – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недо-чета, или не более двух недочетов. 6 баллов – студент правильно выполнил не менее половины работы или допу-стил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негру-бой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недоче-тов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 4 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил не-сколько недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил не-сколько недочетов или более 3 грубых ошибок

4.	Стимулирование трудовой деятельности.	Собеседование / опрос по теме лекции	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объёме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно 2 балла – студент для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 1 балл – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал.
5.	Методы мотивации персонал	Собеседование / опрос по теме лекции	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объёме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно 2 балла – студент для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 1 балл – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал.

		Выполнение практического задания (реферат)	10	Реферат оценивается по 10 балльной шкале. Критерии оценки реферата: - новизна текста – 2 балла; - степень раскрытия сущности вопроса – 4 балла; - обоснованность выбора источников – 2 балла; - соблюдение требований к оформлению – 2 балла. Новизна текста: а) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); б) наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие содержания теме и плану реферата; б) полнота и глубина знаний по теме; в) обоснованность способов и методов работы с материалом; г) умение работать с исследованиями; д) умение обобщать, систематизировать и структурировать материал, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.), б) умение работать с критической литературой. Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; стилевое единство текста, единство жанровых черт. в) соблюдение требований к объёму реферата.
6.	Подходы к управлению системой мотивации и стимулирования персонала.	Собеседование / опрос по теме лекции	5	5 баллов – студент показывает глубокие и полные знания учебного материала, при изложении не допускает неточностей и искажения фактов, излагает материал в логической последовательности, хорошо ориентируется в излагаемом материале, может дать обоснование высказываемым суждениям. 4 балла - студент освоил учебный материал в полном объёме, хорошо ориентируется в учебном материале, излагает материал в логической последовательности, однако при ответе допускает неточности. 3 балла – студент освоил основные положения темы занятия, однако при изложении учебного материала допускает неточности, излагает его неполно и непоследовательно 2 балла – студент для изложения нуждается в наводящих вопросах со стороны преподавателя, испытывает сложности с обоснованием высказанных суждений. 1 балл – студент имеет разрозненные и несистематизированные знания учебного материала, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении основных понятий, искажает их смысл, не может самостоятельно излагать материал.
		Выполнение практических заданий(контрольный срез)	10	10 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета. 8 баллов – студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недо-чета, или не более двух недочетов. 6 баллов – студент правильно выполнил не менее половины работы или допу-стил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негру-бой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недоче-тов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов. 4 балла – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил не-сколько недочетов. 2 балла – студент правильно выполнил не более 25% работы, допустил не-сколько недочетов или более 3 грубых ошибок

7.	Премиальные баллы	20	Дополнительные премиальные баллы могут быть начислены: - за проект, выполненный по заказу работодателя и реализованный на практике – 20 баллов; - постоянная активность во время практических занятий – 10 баллов; - полностью подготовленная к публикации статья по тематике в рамках дисциплины – 10 баллов; - победа в межрегиональной олимпиаде– 20 баллов; - участие с докладом во всероссийской олимпиаде по тематике изучаемой дисциплине – 20 баллов; - участие в выставке по тематике изучаемой дисциплины – 20 баллов; - публикация статьи по тематике изучаемой дисциплины в сборнике студенческих работ / материалах всероссийской конференции / журнале из перечня ВАК – 10 / 15 / 20
8.	Ответ на экзамене	30	10-17 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «удовлетворительно» 18-24 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «хорошо», 25-30 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «отлично».
9.	Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы	100	Добор: студент может предоставить все задания текущего контроля и контрольные срезы
10.	Итого за семестр	100	

Итоговая оценка по экзамену выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
85 - 100 баллов	Отлично
70 - 84 баллов	Хорошо
50 - 69 баллов	Удовлетворительно
Менее 50	Неудовлетворительно

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

Выполнение практических заданий

Тема 3. Процессуальные теории мотивации.

Кейс 1.

Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореа-лизации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руко-водитель, между ними возник конфликт.

Шеф предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выра-зил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в "зону некомпетентности", и я буду чувствовать себя диском-фортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную при-быль».

Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа моти-вации своего сотрудника?

Тема 6. Подходы к управлению системой мотивации и стимулирования персонала.

Кейс 1.

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию. За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководи-телей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руко-водства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возрас-та. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объяс-няя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифици-рованный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и полу-чаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее 14 заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудни-ков. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повы-сили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффектно подать ее на общеоргани-зационных совещаниях и переговорах.

Контрольные вопросы

1. Какая проблема существует в компании?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?
5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недо-статки такой системы?
6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

Кейс 2

Шесть лет назад руководству группы компаний «Эфко» (белгородский производи-тель растительного масла и майонеза) чуть было не пришлось свернуть существенную часть своего бизнеса – переработку подсолнечника и сахарной свеклы. На открывшихся тогда двадцати сельскохозяйственных предприятиях работники отказывались работать и нарушали трудовую дисциплину. Самый простой и, казалось бы, эффективный способ настроить человека на работу – платить хорошую зарплату – не срабатывал: люди рабо-тать не хотели. Для большинства работников деньги – это абстрактная вещь и вовсе не повод быть исполнительным и обязательным. Ю. Скобликова, директор хедхантинговой компании «Green Street», отмечает, что для такой категории людей важнее и понятнее ба-зовые потребности: пища, 15 одежда, крыша над головой, – что создает немалые трудно-сти в части их материальной мотивации. Разница в понимании жизненных ценностей между простыми рабочими и управленцами существует с незапамятных времен. Деньги для низкоквалифицированного персона

– под страхом депримирования люди могут, так или иначе, исправлять свое поведение. Но они вряд ли будут работать лучше в надежде на более высокие доходы. В некоторых, особенно пьющих сельских местностях, многие компании выплачивают бонусы не самому работнику, а кому-то из членов его семьи. Это позволяет самому работнику обрести соб-ственную значимость в кругу людей, мнением которых он дорожит.

Контрольные вопросы

1. Определите тип мотивации работников в данной ситуации.
2. Согласны ли вы с предлагаемыми методами повышения мотивации?
3. Какие способы позволяют улучшить систему мотивации персонала «синеворот-ничковых профессий» в организациях?

Выполнение практического задания (реферат)

Тема 2. Содержательные теории мотивации.

1. Место и роль мотивации труда в системе управления предприятием.
2. Потребность как внутренний побудитель активности человека
3. Потребности и потенциал работника в условиях рыночной экономики.
4. Теории мотивации и их актуальность.
5. Содержательные теории мотивации.
6. Сравнительный анализ иерархических теорий мотивации А.Маслоу и К.Альдерфера
7. Сравнительный анализ теорий мотивации А.Маслоу и Ф.Герцберга
8. Процессуальные теории мотивации.
9. Сравнительный анализ теории ожидания В.Врума и теории усиления Б.Скиннера
10. Сравнительный анализ теорий мотивации А.Маслоу и Ш.Ричи- П.Мартина
11. Влияние стиля руководства на мотивацию персонала
12. Мотивационный кризис персонала : причины и пути выхода
13. Мотивация достижений и мотивация избегания неудач
14. Анализ причин низкой мотивации персонала
15. Методы повышения творческой активности персонала
16. Комплексно-методический подход к мотивации персонала
17. Адаптационно-организационный подход к мотивации персонала
18. Метод рейтинговых шкал и его использование в практике вознаграждений
19. Использование поощрений и наказаний для мотивации персонала
20. Влияние партисипации на мотивацию персонала
21. Методы диагностики особенностей мотивационно-потребностной сферы персонала
22. Методы диагностики уровня трудовой мотивации персонала
23. Внутренняя и внешняя мотивация персонала

Тема 5. Методы мотивации персонал

1. Методы мотивации персонала на современном этапе.
2. Особенности экономических методов мотивации.
3. Особенности административных методов мотивации.
4. Особенности социально-психологических методов мотивации.
5. Мотивационные факторы поведения работников в процессе трудовой деятель-ности.
6. Особенности мотивирующего воздействия основных форм оплаты труда.
7. Особенности индивидуальной и групповой мотивации работников.
8. Психологические аспекты мотивации трудовой деятельности.
9. Особенности мотивации труда руководителей.
10. Условия создания эффективной системы стимулирования труда персонала.

11. Политика оплаты труда
персонала и стратегия организации.
12. «Неденежные» методы воздействия на мотивацию сотрудников.
13. Мотивирующая организация труда персонала.
14. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации труда персонала.
15. Влияние особенностей организационной культуры на мотивацию сотрудников.
16. Эффективная самомотивация.
17. Методы изучения мотивации сотрудников организации.
18. Лидерство как средство воздействия на мотивацию сотрудников.
19. Методы повышения мотивационного потенциала работы.
20. Условия создания эффективной системы стимулирования труда персонала
21. Системы оплаты труда сотрудников в организации
22. Гибкие системы оплаты труда в современных условиях
23. Проблемы мотивации труда на различных уровнях управления.
24. Оценка эффективности управления мотивацией, методы и формы
25. Особенности мотивации труда персонала в рыночных условиях
26. Нетрадиционные системы оплаты труда: достоинства и ограничения.
27. Формирование организационной приверженности персонала
28. Мотивация просоциального поведения персонала
29. Мотивация асоциального и девиантного поведения персонала
30. Мотивация профессиональной деятельности
31. Мотивация и эффективность деятельности

Собеседование / опрос по теме лекции

Тема 1. Мотивация персонала как функция менеджмента.

1. Каким образом мотивация трудовой деятельности влияет на эффективность управления производством? Приведите примеры из опыта известных менеджеров и пред-принимателей 20 столетия.

2. Почему важнейшей функцией менеджера является мотивирование деятельности персонала? Приведите конкретные примеры из жизни, подтверждающие это.

3. Согласны ли вы с тем, что главное отличительное свойство талантливого руко-водителя заключается в умении создавать высокую мотивацию? Объясните почему.

4. Почему мнение психологов и социологов о том, что обеспечить мотивацию че-ловека к более производительному труду можно не только материальными вознагражде-ниями, стало находить все большее понимание среди менеджеров.

Тема 2. Содержательные теории мотивации.

Вопросы для собеседования:

1. Какие основные идеи включает в себя теория мотивации А.Маслоу?

2. Как вы думаете, какие из 5 групп потребностей, выделенных А.Маслоу, преобла-дают у многих сотрудников современных российских организаций?

3. Назовите главные достоинства концепции А.Маслоу. Прокомментируйте каждое достоинство собственными примерами и аргументами.

4. Какие недостатки представлены в концепции А.Маслоу? Прокомментируйте каждый недостаток собственными примерами и аргументами

Тема 3. Процессуальные теории мотивации.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему теорию мотивации В.Врума называют теорией ожиданий?

2. В чем заключается теория ожиданий В.Врума?

3. Какую основную идею включает в себя теория ожиданий В.Врума?.

4. Назовите главные достоинства тео-рии ожиданий В.Врума. Прокомментируйте каждое достоинство собственными примерами и аргументами

Тема 4. Стимулирование трудовой деятельности.

Вопросы для собеседования:

1. Дайте определение понятию "стимулирование". Что такое стимул?

2. В чем отличие стимулирования от мотивации?

3. Как отличать стимулы от мотивов в практике управления?

Тема 5. Методы мотивации персонал

Вопросы для собеседования:

1. Представьте классификацию методов мотивации персонала.

2. Охарактеризуйте экономические методы мотивации персонала.

3. Охарактеризуйте организационо-административные методы мотивации персона-ла.

4. Охарактеризуйте социально-психологические методы мотивации персонала.

Тема 6. Подходы к управлению системой мотивации и стимулирования персонала.

Вопросы для собеседования:

1. Что такое управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности? Какие элементы оно включает?

2. Назовите специфические (конкретные) функции управления мотивацией и сти-мулированием трудовой деятельности.

3. Охарактеризуйте мотивационное воздействие функциональных подсистем си-стемы управления персоналом.

4. Назовите принципы организации управления мотивацией и стимулированием труда в организации.

5. Какие функции управления мотивацией и стимулированием труда персонала вы-полняет заместитель генерального директора по управлению персоналом, отдел органи-зации труда и заработной платы, лаборатория социологических исследований?

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена

Типовые вопросы экзамена (ПК-2)

1. Подходы к определению мотивации. Понятия «мотивация труда» и «стиму-лирование труда». Сущность мотивации и стимулирования труда как функции управления персоналом.

2. Структурные составляющие мотивации. Сущность и содержание мотиваци-онного процесса.

3. Понятие, основные характеристики и классификация потребностей. Основ-ные потребности персонала. Методы и методики выявления потребностей персонала.

4. Понятие, характеристики, основные функции и классификация мотивов. Классификация мотивов трудовой деятельности.

5. Особенности трудовой мотивации работников. Классификация мотивацион-ных типов работников. Типы мотивации персонала по В.Герчикову.

6. Метод «кнута и пряника». Эволюция концепций мотивации от древних вре-мен до середины 20 века. Вклад школы научного управления и школы человеческих от-ношений в развитие представлений о мотивации трудовой деятельности.

7. Классификация современных теорий мотивации. Общая характеристика со-держательных и процессуальных теорий мотивации. Отличие и сходство содержательных теорий мотивации.

8. Теория иерархии потребностей А.Маслоу.

9. Теория мотивации К.Альдерфера.
10. Теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда.
11. Двухфакторная теория мотивации Ф.Герцберга.
12. Теория ожиданий В.Врума.
13. Теория справедливости С.Адамса.
14. Модель Портера-Лоулера.
15. Теория постановки целей Э.Локке.
16. Теории мотивации трудовой деятельности «X», «Y» и «Z».
17. Методы управления трудовой мотивацией.
18. Понятие стимула. Сущность, функции, основные принципы стимулирования труда.
19. Виды стимулирования персонала. Характеристика основных форм и методов стимулирования персонала.
20. Роль социального пакета в стимулировании труда.

Типовые задания для экзамена (ПК-2)

Ситуация 1

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новых строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем, и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию.

За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недовольного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того, чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, повысили зарплату. Под руководством нового директора отдела Ирина начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффектно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

Контрольные вопросы

1. Какая проблема существует в компании?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Эффективно ли выстроена система мотивации персонала на предприятии?
5. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?
6. Какие меры по улучшению работы отдела маркетинга можно порекомендовать?

Ситуация 2

Шесть лет назад руководству группы компаний «Эфко» (белгородский производитель растительного масла и майонеза) чуть было не пришлось свернуть существенную часть своего бизнеса – переработку подсолнечника и сахарной свеклы. На открывшихся тогда двадцати сельскохозяйственных предприятиях работники отказывались работать и нарушали трудовую дисциплину. Самый простой и, казалось бы, эффективный способ настроить человека на работу – платить хорошую зарплату – не срабатывал: люди работать не хотели.

Для большинства работников деньги – это абстрактная вещь и вовсе не повод быть исполнительным и обязательным. Ю. Скобликова, директор хедхантинговой компании «Green Street», отмечает, что для такой категории людей важнее и понятнее базовые потребности: пища, одежда, крыша над головой, – что создает немалые трудности в части их материальной мотивации. Разница в понимании жизненных ценностей между простыми рабочими и управленцами существует с незапамятных времен. Деньги для низкоквалифицированного персонала нередко имеют значение как репрессивная мера – под страхом деприморования люди могут, так или иначе, исправлять свое поведение. Но они вряд ли будут работать лучше в надежде на более высокие доходы.

В некоторых, особенно пьющих сельских местностях, многие компании выплачивают бонусы не самому работнику, а кому-то из членов его семьи. Это позволяет самому работнику обрести собственную значимость в кругу людей, мнением которых он дорожит.

Контрольные вопросы

1. Определите тип мотивации работников в данной ситуации.

2. Согласны ли вы с предлагаемыми методами повышения мотивации?

3. Какие способы позволяют улучшить систему мотивации персонала «синеворотничковых профессий» в организациях?

Ситуация 3

Компания Higt-line является одним из лидеров на рынке продаж бытовой техники, компьютеров и комплектующих к ним. В результате 10- летней деятельности компания построила крупную розничную сеть супермаркетов в Москве и регионах России, состоящую на сегодняшний день из 30 магазинов средней площадью 1000 кв.м. Количество персонала в сети достигло 3000 человек. Обслуживание покупателей магазинов построено по принципу индивидуального консультирования, поэтому к персоналу, работающему с клиентами, предъявляются достаточно высокие требования, как по знанию товара, так и по технике активных продаж.

Являясь лидером на рынке в своем сегменте, компания не может обеспечить сеть готовым персоналом, обладающим всем набором необходимых навыков и знаний для работы в магазинах. В связи с этим при подборе торгового персонала преобладает политика найма «на вырост». На работу принимаются молодые люди, способные пройти необходимое обучение и после подтверждения квалификации на аттестации приступить к работе.

Система мотивации продавцов основана на разрядах. Соответственно, чем выше разряд, тем выше постоянная часть заработной платы. Например, разница в зарплате между нулевым разрядом (в период профподготовки) и первым разрядом составляет 20%. М. Аршинов, директор отдела персонала, отвечавший за разработку системы, полностью поддерживал инициативу своего руководства, полагая, что мотивация роста в качестве нового слова в управлении персоналом, поможет достигнуть ощутимых результатов.

Однако практика показала, что система работает далеко не так, как хотелось бы. М. Аршинов отметил ощутимое уменьшение числа сотрудников, достигающих более высокого разряда. Когда попытались выяснить причину изменения ситуации, выявили, что продавцы не хотели проходить аттестацию на первый разряд, ссылаясь не нехватку времени, а также откровенно заявляя о том, что им неинтересно получать первый разряд, в то время как по задумке руководства сети принятая система разрядов должна стимулировать персонал расти и тем самым обеспечивать необходимый кадровый резерв.

Директора магазинов также должны быть заинтересованы в повышении квалификации своего персонала, но особого рвения в разрешении сложившейся ситуации они не проявили. Со своей стороны они объясняли это тем, что персонал должен торговать, а не учиться чтобы сдать экзамены.

Контрольные вопросы

1. Почему мотивация роста «не работает» в данной ситуации?

2. Какие мероприятия для выявления мотивации может осуществить служба персонала?

3. Будут ли в этой ситуации востребованы нематериальные способы, стимулирующие персонал профессионально расти? Почему?

4. Может ли руководство компании скорректировать цели компании и отказаться от политики «найма на вырост»? Что может сделать руководство организации для того, чтобы мотивация персонала и цели организации эффективно дополняли друг друга?

5. Возможно ли изменение системы материального стимулирования? Предложите направления, по которым можно скорректировать вознаграждения.

Ситуация 4

Успехи компании «Sony» во многом связаны с тем, что управляющие обладают способностью к сотрудничеству. В компании уважается мнение разных людей, разные мнения позволяют находить истину и развивать компанию. Работники стремятся постоянно вносить рационализаторские предложения, которые всячески поощряются. В фирме в среднем на одного работника приходится до 10 рационализаторских предложений в год. В последний день рабочей недели красивая молодая сотрудница компании (прическу и маникюр ей делает приглашенный за счет фирмы стилист) в праздничной одежде разносит конверты с премиями за рационализаторские предложения, причем премии получают и те сотрудники, идеи которых были отвергнуты. Такой подход, как полагает руководство компании, к поощрению инновационного мышления персонала является важным звеном системы мотивации компании.

Контрольные вопросы

1. В любой ли компании применима данная система мотивации? Почему?

2. В каких компаниях она более приемлема?

3. По каким критериям вы бы предложили дифференцировать вознаграждение сотрудников?

Ситуация 5

Руководство филиала АБ «Газпромбанка» г. Томска большое внимание уделяет использованию инновационного потенциала сотрудников (42 % списочной численности персонала филиала являются авторами и соавторами инноваций). Большинство инноваций направлено на совершенствование технологии предоставления банковских услуг клиентам (информирование и т.д.) и совершенствование организационных процессов, направленных на снижение операционных рисков, типизацию процедур, снижению трудоемкости выполнения операций и т.д.

Однако инновации направлены в основном на сопровождение текущей деятельности. Актуальна задача – стимулировать формирование развивающих инноваций, вплоть до полного отрицания сложившейся линейки продуктов, технологий и организации банковских процессов. Это требует оригинальных решений в области стимулирования инновационной деятельности персонала.

В филиале апробируются следующие механизмы стимулирования «стратегической» инновационной деятельности:

• формирование проблемных групп, разрабатывающих новые направления;

• ежемесячная оценка нововведений и учет этой оценки при премировании;

• ежегодное формирование сборника статей по совершенствованию банковских технологий;

• поощрение специалистов, занимающихся научной работой по подготовке диссертаций.

Контрольные вопросы

1. Прокомментируйте действие механизма стимулирования: «формирование проблемных групп, разрабатывающих новые направления». По каким критериям должны строиться такие группы?

2. Выполните ранжирование предложенных механизмов стимулирования по степени мотивационной эффективности.

3. Как бы вы выстроили систему премирования за инновационные предложения?

Ситуация 6.

Фирма «Витрина А» специализируется на рекламе в местах продаж. Бурный рост компании привел к неуправляемости фирмы, и тогда в компании занялись управлением человеческими ресурсами.

Руководитель компании В. Куликов решил улучшать атмосферу внутри фирмы с помощью выпуска стенгазеты и празднования дней рождения сотрудников. Раз в квартал проводится более серьезное мероприятие – общее собрание коллектива, на котором дирекция отчитывается перед сотрудниками, награждает особо отличившихся, и делится планами на будущее. Это традиционные методы, но два последних начинания В. Куликова – его собственное ноу-хау.

Самое последнее нововведение – отказ от фиксированной зарплаты. Теперь вместо нее часть менеджеров, заработок которых зависит от результатов работы, в начале месяца получают аванс. Они могут взять столько, сколько попросят, верхней границы суммы аванса нет, – это может быть и $2000 и $5000. Существует лишь нижняя планка запросов. Аванс меньше $500 считается зазорным. Того, кто хочет взять такую сумму, директор считает неподходящим сотрудником для успешной компании. Для менеджеров стажеров сумма равна эквиваленту $1000, а для начальников отдела – $2500. При особых обстоятельствах сотрудник может попросить сумму, превышающую определенный для его позиции максимум. Как правило, такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников.

В течение месяца сотрудник зарабатывает баллы, которые затем переводятся в условные единицы. Количество баллов зависит от принесенного им фирме дохода и профессиональной активности, которая определяется исходя из количества проведенных встреч, отосланных факсов и т. д. В конце каждого месяца производится расчет. Если сотрудник наработал на большую сумму, нежели взял авансом в начале месяца, то он получает недостающую разницу. Если же он взял больше, чем в итоге заработал, то излишек остается у него. Завышенная самооценка менеджера покрывается за счет «фонда отрицательной отчетности», который есть в каждом отделе. Эти фонды формируются из ежемесячных процентных отчислений от дохода с продаж.

Принцип новой мотивации: получаешь, сколько хочешь, и работаешь, сколько можешь. Расходы фирмы на зарплату, конечно, выросли, но и отдача повысилась.

Новая схема мотивации персонала включает в себя не только гибкие зарплаты, но и систему кредитования. Руководство компании настаивает на том, чтобы менеджеры брали кредиты, чтобы купить себе хорошую 20 иномарку, новую квартиру, поскольку они представляют успешную компанию, поэтому должны олицетворять собой успех. Кредитование осуществляется через банк под гарантию «Витрины А». На приобретение недвижимости кредит выдается сроком до 10 лет, на покупку автомобиля, мебели и т. д. – до трех лет. Выплату процентной ставки по кредиту берет на себя компания. Открыто 16 кредитных линий.

Было несколько причин, которые заставили руководство компании изменить подход к мотивации сотрудников. Во-первых, по словам В. Куликова, менеджеров все активнее стали переманивать хедхантеры. Во-вторых, возникла проблема «сытости» сотрудников, которые, заработав себе на черный день, уже не проявляли былой активности. Некоторые вообще стали довольствоваться фиксированными окладами. Нужно было что-то делать. «Витрина А» обратилась за помощью в английское консалтинговое агентство. Начиная с 2003 г. от этой системы в «Витрине А» отказались.

Контрольные вопросы

1. Какие недостатки имеет предложенная руководителем система мотивации?

2. Предложите другие способы мотивирования персонала компании.

Ситуация 7

А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации:

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции...

В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому, что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

Контрольные вопросы

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.

2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии?)

3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«отлично» (85 - 100 баллов)	ПК-2	Знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; порядок применения дисциплинарных взысканий¶Умеет применять на практике методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала¶Владеет навыками разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования работников; технологией формирования целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала ¶
«хорошо» (70 - 84 баллов)	ПК-2	Знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; порядок применения дисциплинарных взысканий.¶Умеет применять на практике методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, но допускает незначительные ошибки.¶Владеет навыками разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования работников; технологией формирования целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала, но не может четко обосновать свое решение¶
«удовлетворительно» (50 - 69 баллов)	ПК-2	Знает некоторые принципы и частично основы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; порядок применения дисциплинарных взысканий.¶Умеет применять на практике методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, но допускает значительные ошибки.¶Владеет базовыми навыками разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования работников¶
«неудовлетворительно» (менее 50 баллов)	ПК-2	Не знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; порядок применения дисциплинарных взысканий¶Не умеет применять на практике методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала¶Не владеет навыками разработки и внедрения систем мотивации и стимулирования работников; технологией формирования целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала¶

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;

- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.

- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентаци, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);

- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);

- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);

- создавать конспекты (развернутые тезисы).

5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;

- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели. ссылки на ресурсы. соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности. соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы:
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература:

1. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник и практикум для вузов. - пер. и доп; 3-е изд.. - Москва: Юрайт, 2021. - 323 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/469012

2. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 365 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/469533

6.2 Дополнительная литература:

1. Абакумова, Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие. - 2031-05-31; Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 234 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: http://www.iprbookshop.ru/108237.html

2. Абакумова, Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие. - 2029-09-09; Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. - Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2015. - 235 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: http://www.iprbookshop.ru/87136.html

3. Астратова В. А. Мотивация и стимулирование труда работников: (на примере УФПС Красноярского края филиал ФГУП "Почта Росии" ОСП Красноярский почтамт) : выпускная квалификационная работа (бакалаврская работа). - Красноярск, 2017. - 84 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=462761

4. Байдаков А. Н., Черникова Л. И., Звягинцева О. С., Кенина Д. С., Бабкина О. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. - 115 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484917

5. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие. - Тюмень: Тюменский государственный университет, 2015. - 304 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571987

6. Дрожжин Л. П. Мотивация и стимулирование деятельности человека в менеджменте : монография. - Москва: Лаборатория книги, 2012. - 154 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141240

7. Юрганова Е.Ю. Мотивация и стимулирование труда управленческого персонала организации : автореф.дис.на соиск.учен.степ.канд.экон.наук:(08.00.01). - Екатаринбург, 2004. - 25с.

8. Трапицын С. Ю., Панфилова А. П., Агапова Е. Н., Апевалова З. В., Бавина П. А., Волковицкая Г. А., Жарова М. В., Кисин К. А., Кутыева Э. Р., Петрова О. С., Чурилина И. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 314 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/469890

9. Трапицын С. Ю., Панфилова А. П., Агапова Е. Н., Апевалова З. В., Бавина П. А., Волковицкая Г. А., Жарова М. В., Кисин К. А., Кутыева Э. Р., Петрова О. С., Чурилина И. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2020. - 314 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/451117

10. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник и практикум для вузов. - пер. и доп; 3-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 323 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/450158

6.3 Иные источники:

1. «Открытые Информационные системы» - http://www.osp.ru

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная

7-Zip 9.20

Adobe Photoshop CS3

Adobe Reader X (10.1.0) - Russian Adobe Systems Incorporated 25.07.2017 117,00 MB 10.1.0

Adobe Flash Player 28 PPAPI Adobe Systems Incorporated 17.05.2018 28.0.0.12

IBM SPSS Statistics 21

LiteManager Pro - Server

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Oracle VM VirtualBox 3.2.10

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Corel Draw SX13, X3

Операционная система Microsoft Windows XP SP3

Операционная система "Альт Образование"

Операционная система Microsoft Windows 10 Home x64 - Сертификат подлинности на системных блоках

Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: https://cyberleninka.ru
2. Научная электронная библиотека Российской академии естествознания. – URL: https://www.monographies.ru
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: https://elibrary.ru
4. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: https://www.prlib.ru
5. Российская государственная библиотека: официальный сайт. – URL: https://www.rsl.ru
6. Российская национальная библиотека: официальный сайт. – URL: http://nlr.ru

Электронная информационно-образовательная среда

https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.