

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ (МАДИ)»
ВОЛЖСКИЙ ФИЛИАЛ

УТВЕРЖДАЮ

Доцент, к.п.н., зав. кафедрой ЭиТТП

 Петрова А.В.
«2» марта 2020 г

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Б1.В.ДВ.05.02 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

Направление подготовки

38.03.03 *Управление персоналом*

Направленность (профиль)

«*Управление персоналом организации*»

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

Заочная

Кафедра: экономика и технология транспортных процессов

Чебоксары 2020 г.

1. АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	Результаты освоения образовательной программы	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-8	знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядок применения дисциплинарных взысканий <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • учитывать индивидуальность сотрудника, его потребности в системе формирования мотивации <p>Владеть:</p> <p>навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях)</p>
ПК-14	владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • методы вознаграждения за труд и компенсационная политика организации <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • . проводить оценку эффективности труда и трудового вклада в системе материального стимулирования <p>Владеть:</p> <p>навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду, а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике</p>
ПК-22	умением формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение, владением навыками контроля за использованием рабочего времени	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • дополнительные методы материального вознаграждения <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение <p>Владеть:</p> <p>навыками контроля за использованием рабочего времени</p>

Трудоемкость дисциплины (модуля): 6 З.Е.

Форма промежуточной аттестации: экзамен (4 курс).

Формы текущего контроля успеваемости:

- устный опрос (фронтальная беседа, индивидуальный опрос, доклады);
- проверка письменных заданий;

- тестирование;
- ситуационные задачи.

Разделы дисциплины (модуля), виды занятий и формируемые компетенции по разделам дисциплины (модуля):

№ п/п	Наименование раздела	Л	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов (без контроля)	Формируемые компетенции
1	Предмет, содержание и задачи дисциплины; основные понятия о мотивации.	1			22	23	ПК-8,14,22
2	Зарубежные теории мотивации	1			22	23	ПК-8,14,22
3	Вознаграждение за труд и компенсационная политика организации	1			22	23	ПК-8,14,22
4	Дополнительное материальное вознаграждение	1			22	23	ПК-8,14,22
5	Оценка эффективности труда и трудового вклада в системе материального стимулирования				22	23	ПК-8,14,22
6	Социальная мотивация трудовой деятельности			1	22	23	ПК-8,14,22
7	Моральное стимулирование труда			1	22	23	ПК-8,14,22
8	Индивидуальность сотрудника, его потребности и мотивация			1	22	23	ПК-8,14,22
9	Управление системой мотивации и стимулирования труда в организации			1	22,5	23,5	ПК-8,14,22
Всего часов		4		4	198,5	206,4	

2. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Целью освоения дисциплины является формирование у обучающихся компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВО и образовательной программы.

Задачами освоения дисциплины являются:

- приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса;
- оценка достижения обучающимися планируемых результатов обучения как этапа формирования соответствующих компетенций.

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина (модуль) реализуется в рамках вариативной части Блока 1 «Дисциплины по выбору» учебного плана.

Дисциплина (модуль) базируется на результатах обучения по следующим дисциплинам (модулям), практикам: Б1.Б.19 Экономика, Б1.Б.26 Основы бухгалтерского учета, Б1.В.ДВ.06.01 Регламентация и нормирование труда, Б1.В.ДВ.06.02 Организация труда.

Результаты обучения, достигнутые по итогам освоения данной дисциплины (модуля) являются необходимым условием для успешного обучения по следующим дисциплинам

(модулям), практикам: Б2.В.03(П) Практика по получению профессиональных умений и опыта производственной деятельности, Б1.В.01 Экономика организации и т.д.

4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	Результаты освоения образовательной программы	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-8	знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядок применения дисциплинарных взысканий <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • учитывать индивидуальность сотрудника, его потребности в системе формирования мотивации <p>Владеть:</p> <p>навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях)</p>
ПК-14	владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • методы вознаграждения за труд и компенсационная политика организации <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • . проводить оценку эффективности труда и трудового вклада в системе материального стимулирования <p>Владеть:</p> <p>навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду, а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике</p>
ПК-22	умением формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение, владением навыками контроля за использованием рабочего времени	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • дополнительные методы материального вознаграждения <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение <p>Владеть:</p>

		навыками контроля за использованием рабочего времени
--	--	--

5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы.

Общий объём (трудоемкость) дисциплины (модуля) составляет 6 зачетных единиц (З.Е.).

Вид учебной работы		Трудоемкость дисциплины, академ. часов:		курс		
				4		
		Всего	В том числе в интерактивной форме	всего	Контактная работа	Самостоятельная работа
Учебная работа (без контроля), всего:		206,5		206,5	8	198,5
в том числе:	Лекции (Л)	4		4	4	
	Практические занятия (ПЗ)	4		4	4	
	Лабораторные работы (ЛР)	-				
	Курсовой проект (КП)	-				
	Курсовая работа (КР)	-				
	Расчетно-графические работы (РГР)	-				
	Реферат	-				
	Контрольная работа	-				
	Другие виды работы	198,5		198,5		198,5
Контактная работа		2		2	2	
Контактная работа в семестре (КС)		0,5		0,5	0,5	
Контактная работа в экзаменационную сессию (КА)		1,5		1,5	1,5	
Контроль, всего:		7,5		7,5		
в том числе:	Экзамен	7,5		7,5		
	Зачёт					
	Зачёт с оценкой					
Форма промежуточной аттестации		Экз		Экз		
Общая трудоемкость, ч.		216		216		
Общая трудоемкость, З.Е.		6		6		

5.2. Разделы дисциплины (модуля), виды занятий и формируемые компетенции по разделам дисциплины (модуля).

№ п/п	Наименование раздела	Л	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов (без контроля)	Формируемые компетенции
1	Предмет, содержание и задачи дисциплины; основные понятия о мотивации.	1			22	23	ПК-8,14,22
2	Зарубежные теории мотивации	1			22	23	ПК-8,14,22

3	Вознаграждение за труд и компенсационная политика организации	1			22	23	ПК-8,14,22
4	Дополнительное материальное вознаграждение	1			22	23	ПК-8,14,22
5	Оценка эффективности труда и трудового вклада в системе материального стимулирования				22	23	ПК-8,14,22
6	Социальная мотивация трудовой деятельности			1	22	23	ПК-8,14,22
7	Моральное стимулирование труда			1	22	23	ПК-8,14,22
8	Индивидуальность сотрудника, его потребности и мотивация			1	22	23	ПК-8,14,22
9	Управление системой мотивации и стимулирования труда в организации			1	22,5	23,5	ПК-8,14,22
Всего часов		4		4	198,5	206,4	

5.3 Содержание дисциплины

Тема 1. Предмет, содержание и задачи дисциплины; основные понятия о мотивации. Предмет учебной дисциплины «Мотивация трудовой деятельности». Основные задачи дисциплины и ее роль в подготовке специалистов в области экономики труда. Мотивация и стимулирование труда как элемент и функция управления трудом и персоналом. Понятие, сущность и определения мотивации. Исторический аспект возникновения мотивации. Хотторнский эксперимент Мэйо. Этапы эволюции систем мотивации и стимулирования труда. Потребность как основа мотивационной системы. Виды, свойства и иерархия потребностей человека. Критерии разумного рационального потребления и их использование в мотивации и стимулировании трудовой деятельности. Культура разумного потребления. Суть механизма мотивации труда. Мотив как осознанное внутреннее побуждение к деятельности. Основные группы мотивов. Ядро мотивации. Процесс мотивации. Стимул - внешнее побуждение к деятельности. Взаимосвязь мотива и стимула в управлении трудом. Цели стимулирования персонала: сохранение сотрудников, обеспечение творчества, лояльности сотрудников, рост показателей трудовой деятельности, повышение качества рабочей силы и труда, имидж компании, обеспечение реализации стратегических целей организации. Организационные формы стимулирующего воздействия на персонал. Психологические аспекты и особенности мотивационного процесса. Ценности и их влияние на мотивацию трудовой деятельности.

Тема 2. Зарубежные теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Основоположник содержательных теорий - Абрахам Маслоу и его теория иерархии потребностей. Теория ERG (теория существования, связи и роста) К. Альдерфера. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Соотношение различных содержательных теорий мотивации, их недостатки и ограничения, сфера использования. Сущность процессуальных теорий мотивации. Зависимость поведения человека от его восприятия, ожиданий, своих возможностей и последствий выбранного типа поведения. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости Д. Адамса. Процессуальная модель Портера-Лоулера. Теория партисипативного управления. Сфера использования процессуальных теорий в современной практике мотивации трудовой деятельности. Осуществление мотивационного воздействия «культурным полем» организации. «Теория X» Мак-Грегора. «Теория Y». «Теория Z» В. Оучи. Концепция организационного роста Литвина-Спрингера. Секреты успеха японских систем мотиваций. Методологическое значение исследования мотивации для целей социального управления. Базовые понятия исследования мотива трудового поведения работника. Определение мотивации труда в работах российских ученых. Влияние рыночной экономики на мотивацию трудовой деятельности. Основные

проблемы мотивации предпринимательской деятельности в России. Характеристика различных методик мотивации труда: мотивации на основе базовых потребностей, мотивов отношения к труду, формирования нормативных мотивов труда, анализа побудительных мотивов к труду, концепции мотивации управленческого труда. Социологические исследования мотивации и потребностей различных групп российского населения.

Тема 3. Вознаграждение за труд и компенсационная политика организации. Понятие вознаграждения за труд, виды и формы вознаграждения. Общие принципы построения системы вознаграждения. Материальное стимулирование - основное направление мотивации трудовой деятельности. Определение рациональных границ материального вознаграждения. Влияние различий в труде на дифференциацию материального вознаграждения. Мотивация и стимулирование труда при различных типах стратегии организации. Компенсационная политика организации. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на компенсационную политику. Структура компенсационного пакета. Механизм регулирования заработной платы. Варианты регулирования заработной платы - государственный и договорной. Понятие базовой заработной платы. Структура базовой заработной платы. Различия в расчетах компенсационного пакета в государственных бюджетных организациях (традиционные методы) и в негосударственных частных компаниях. Тарифные и бестарифные системы оплаты труда. Гибкие формы оплаты труда. Грейдинговая система вознаграждения персонала. Формирование системы грейдов. Определение величины окладов в зависимости от грейда. Зарубежный опыт оплаты труда. Современные модели оплаты труда и перспективы их использования в РФ.

Тема 4. Дополнительное материальное вознаграждение. Программы повышения заработной платы. Индексация заработной платы. Премияльные системы организаций различных форм собственности и организационных культур. Назначение, сущность и виды премий. Методы расчетов премий персонала компаний. Периодичность и формы премиальных выплат. Процедура депремирования. Системы участия работников в капитале, прибылях, собственности (акции и опционы на их покупку, общества с долевым участием сотрудников, права в приросте стоимости основного капитала и т.п.). Мотивационный эффект систем участия.

Тема 5. Оценка эффективности труда и трудового вклада в системе материального стимулирования. Критерии эффективности трудовой деятельности. Экономические, социальные, организационные показатели, их достоинства и недостатки. Балльная оценка эффективности деятельности организации. Комплексная оценка эффективности работы персонала. Performancemanagement - управление результативностью (эффективностью) - основа для разработки переменной части заработной платы. Основные принципы системы Performancemanagement. Сбалансированная система показателей (BalancedScorecard, BSC). Определение ключевых показателей эффективности (KPI). Использование KPI в системе вознаграждения персонала. Критерии измерения KPI. Универсальная система показателей деятельности (TotalPerformanceScorecard, TPS). Характеристика методик оценки трудового вклада. Коэффициенты трудового участия и трудового вклада (КТУ и КТВ): понятие, применение, достоинства. Определение КТУ и КТВ. Распределение премиального фонда между подразделениями организации с использованием КТВ. Применение КТУ в системах материального стимулирования.

Тема 6. Социальная мотивация трудовой деятельности. Понятие и назначение социальной мотивации. Сущность и структура социального пакета: бенефиты, льготы и социальные программы. Две группы мотивов бенефиционной системы: группа А (распределяются независимо от трудового вклада или грейда) и группа Б (зависят от трудового вклада или грейда сотрудника). Социальные программы группы А: медицинские, стоматологические, культурно-массовые, пенсионные программы, оплаты нетрудоспособности, командировочных расходов, спецодежды, транспортных расходов, профессионального роста, развития карьеры, гибких графиков работы, повышения культуры

труда и т. п. Социальные программы группы Б: кредитование, предоставление субсидий, скидок, гибких социальных выплат и льгот, учеба за счет компании, персональный кабинет (секретарь, охрана, машина и т.п.), индивидуальные программы страхования, продажа амортизированного имущества по льготным ценам, опционы на акции, программы участия в успехе, программы помощи алкоголикам, инвалидам и носителям вируса СПИД и т.п. Принципы и методы распределения программ соцпакета.

Тема 7. Моральное стимулирование труда. Востребованность морального стимулирования со стороны персонала. Влияние морального стимулирования на лояльность работников и их удовлетворенность трудом. Основные направления морального стимулирования: благодарность, похвала, грамота, обряд торжественного посвящения в члены коллектива, в профессию, чествование ветеранов, поздравления с юбилейными датами, «витрина успехов», присвоение почетных званий (лучший по профессии), награждение почетными знаками и значками, оформление «Доски почета» и т.п. Программы признания заслуг персонала. Программы реализации потенциала персонала. Влияние особенностей организационной культуры компании на выбор методов морального стимулирования.

Тема 8. Индивидуальность сотрудника, его потребности и мотивация. Потребности сотрудников и персональные мотиваторы. Темперамент человека, его проявление. Специальные мотиваторы для сотрудников различных типов темперамента (холерик, флегматик, меланхолик, сангвиник). Интеллект, стиль мышления сотрудника, их влияние на поведение в организации и мотивацию трудовой деятельности. Особенности мотивации персонала на различных этапах трудовой карьеры. Методы выявления потребностей персонала. Анализ биографических фактов. Возраст, пол, образование как факторы мотивации. Интервью как метод выявления потребностей сотрудников. Проведение анкетирования с целью выявления мотивационного профиля сотрудников. Использование тестирования для выявления психотипов по темпераменту и стилям мышления.

Тема 9. Управление системой мотивации и стимулирования труда в организации. Организационная культура как социально-экономическое мотивационное «поле» организации. «Выращивание» корпоративной культуры в организации. Мотивация и стимулирование труда в условиях различных организационных культур. Диагностика мотивационной среды компании. Мотивационный профиль и выбор мотивирующих мероприятий. Выявление сегментированных или общекорпоративных мотиваторов. Мотивирующая форма приема персонала; выявление мотиваторов кандидата на стадии приема. Мотивация сотрудника в период адаптации. Увольнение и мотивация работников. Мотивация лояльности персонала. Признаки лояльности персонала, их формирование и развитие. Корпоративные мотиваторы. Разработка положения об оплате труда персонала. Внедрение, поддержка и коррекция системы мотивации. Мониторинг мотивационной среды и системы мотивации. Эффективность воздействия мотивационных факторов на успешность работы персонала. Оценка влияния системы мотивации и стимулирования труда на эффективность работы организации.

5.4 Тематический план практических занятий

№	Раздел дисциплины	Трудоемкость, ч.	Формы текущего контроля успеваемости
1	Социальная мотивация трудовой деятельности	1	Устный опрос, решение ситуационных задач
2	Моральное стимулирование труда	1	Устный опрос, письменная работа
3	Индивидуальность сотрудника, его потребности и мотивация	1	Устный опрос

4	Управление системой мотивации и стимулирования труда в организации	1	Устный опрос, тестирование
---	--	---	----------------------------

5.4. Тематический план лабораторных работ.
Не предусмотрены

6. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины (модуля) и организуется в соответствии с порядком, определяемым локальными нормативными актами МАДИ. Порядок проведения и система оценок результатов текущего контроля успеваемости установлена локальным нормативным актом МАДИ.

В качестве форм текущего контроля успеваемости по дисциплине (модулю) используются:

- устный опрос (фронтальная беседа, индивидуальный опрос, доклады);
- проверка письменных заданий;
- тестирование;
- ситуационные задачи.

6.1.1. Материалы для проведения устного опроса

Тема 1. Предмет, содержание и задачи дисциплины; основные понятия о мотивации.

1. Подходы к определению мотивации.
2. Сущность и функция мотивации труда.
3. Мотивация и стимулирование.
4. Классификация трудовых мотивов.
5. Основные правила, позволяющие повысить эффективность мотивационных мероприятий.
6. Российский и зарубежные подходы к мотивации труда.
7. Мотивационная модель достижения цели через потребности.
8. Потребности, мотивы и побуждения.
9. Внутренние и внешние вознаграждения.

Тема 2. Зарубежные теории мотивации

1. Классификация теорий мотивации труда: первичные и вторичные, содержательные и процессуальные.
2. Зарубежные теории мотивации. Мотивы, стимулы, потребности.
3. Первоначальные теории мотивации.
4. Содержательные теории мотивации: А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлеланда.
5. Процессуальные теории мотивации: К. Левина, В. Врума и Д. Аткинсона, Л. Портера и Э. Лоулера, С. Адамса, Д. МакГрегора, Б. Скиннера.
6. Диспозиционная модель (А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов и др.).
7. Российские концепции мотивации.
8. Сущность и классификация элементов мотивации.
9. Анализ методик мотивации труда.
10. Современное состояние разработки научно-практических проблем трудовой мотивации в России и зарубежных странах.

Тема 3. Вознаграждение за труд и компенсационная политика организации.

1. Назовите сущность и содержание компенсационной политики организации.

2. Охарактеризуйте элементы компенсационной политики: функции, принципы, цели, задачи и направления компенсационной политики.
3. Приведите стратегические решения компенсационной политики.

Тема 4. Дополнительное материальное вознаграждение.

1. Назовите современные программы повышения заработной платы.
2. Каким образом принимается решение и осуществляется индексация заработной платы?
3. Охарактеризуйте премиальные системы организаций различных форм собственности и организационных культур.
4. Каким образом определяется периодичность и формы премиальных выплат?
5. Что такое процедура «депремирования», может ли она быть эффективной?

Раздел 5. Оценка эффективности труда и трудового вклада в системе материального стимулирования.

1. Сравнительная характеристика различных моделей комплексной оценки эффективности работы.
2. КС «Применение КРІ при стимулировании труда работников».
3. Выполнение расчетно-аналитических заданий по определению и применению КТУ и КТВ при материальном вознаграждении.

Тема 6. Социальная мотивация трудовой деятельности.

1. Какова роль социальной мотивации в российском обществе?
2. Охарактеризуйте сущность и структуру социального пакета.
3. Охарактеризуйте две группы мотивов бинефиционной системы.
4. Каковы принципы и методы распределения программ социального пакета?

Тема 7. Моральное стимулирование труда.

1. Востребованы ли системы морального стимулирования в современных компаниях?
2. Каким образом моральное стимулирование влияет на лояльность работников и их удовлетворение трудом?
3. Назовите и охарактеризуйте основные направления морального стимулирования.

Тема 8. Индивидуальность сотрудника, его потребности и мотивация.

1. Темперамент работника и его учет при мотивации трудовой деятельности.
2. Методы выявления потребностей персонала и мотивационного профиля работников - разработка и применение анкет.
3. Назовите критерии оценки эффективности трудовой деятельности.
4. В чем сущность Сбалансированной системы показателей?
5. Охарактеризуйте методики оценки трудового вклада и их эффективность.
6. Роль похвалы, морального поощрения и порицания, наказания.
7. Влияние присутствия других людей.
8. Социально-психологический климат.
9. Прогноз и активность человека.
10. Функциональные состояния: депрессия, «профессиональное выгорание», эмоциональное истощение, деперсонализация, сниженная рабочая продуктивность.
11. Изучение мотивации сотрудников и их удовлетворенности трудом: мотивационный профиль, анализ готовности компании к изменениям.
12. Принятие управленческих решений по результатам внешних и внутренних диагностических исследований.

Тема 9. Управление системой мотивации и стимулирования труда в организации

1. Процедура мониторинга.
2. Ключевые показатели эффективности системы мотивации и оплаты труда: динамика роста производительности труда, соотношение размера фонда оплаты труда и выручки, выручка компании на одного работника, издержки на трудовые ресурсы, эффект от управления персоналом, эффект от уменьшения текучести кадров, оценочные листы.
3. Мотивационный аудит: мотивационные и демотивационные факторы.

6.1.2.Материалы для письменных заданий

Тема 7. Моральное стимулирование труда

Письменная работа

Стимулирование интереса к работе - весьма важный фактор усиления трудовой мотивации. Выберите из приводимых ниже 6 вариантов утверждений три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе. Ответ обоснуйте.

А. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.

Б. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.

В. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить её без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовывать соревнование за лучший результат.

Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой сотрудником работы.

Соотнесите свой результат с правильными решениями: варианты. А, Д, Е, так как информация о характере работы, а также наличие интереса к ней, обеспечиваемого посредством включения новых задач и состязательности, - решающие факторы успеха. Очень важно также знать свои достижения и недостатки, которые лучше видны руководителю.

6.1.3.Материалы для проведения тестирования

Тема 9. Управление системой мотивации и стимулирования труда в организации

1. Содержательные теории мотивации основываются на:

- а) Представлении о справедливости вознаграждения;
- б) Идеи об удовлетворенности трудом;
- в) Концепции потребностей работника;
- г) На концепции «гигиенических» факторов.

2.Процессуальные теории мотивации основываются:

- а) на иерархии потребностей Маслоу;
- б) на представлении о стремлении человека к самореализации;
- в) на идее о значимости для человека процесса и выполнения работы;
- г) на концепции «гигиенических факторов»;
- д) на представлении, что человек по природе своей ленив.

3.Верно ли утверждение, что выполнение рабочего задания, адекватного потребностям сотрудников, способствует достижению целей организации в значительно большей степени, чем работа, игнорирующая человеческие потребности:

- а) да
- б) нет

4.К процессуальным теориям мотивации относится:

- а) иерархия потребностей Маслоу;
- б) теория справедливости;
- в) концепция «гигиенических факторов Герцберга.
- г) теория моделей.

5.Согласно теории справедливости, ключевой проблемой является :

- а) социальное сравнение вознаграждений и усилий;
- б) равенство вознаграждения;
- в) равенство усилий;

г) абсолютная ценность награды.

6. Какое утверждение относительно удовлетворенности работой самое правильное:

- а) она является причиной эффективности;
- б) она может повлиять на текучесть кадров;
- в) ее трудно измерить;
- г) она не влияет прогулы.

7. Поскольку мотивация является универсальной концепцией, ее теории в равной степени применимы для всех культур.

- а) да
- б) нет

8. Эти теории пытаются объяснить почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия

- а) теории процесса мотивации;
- б) теории содержания процесса;
- в) теория Герцберга;
- г) теория ожиданий.

9. На какие факторы опираются теории мотивации (выберите несколько):

- а) эмоциональные реакции;
- б) восприятие;
- в) цель;
- г) полномочия.

10. Широко признанными концепциями этой группы являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория двух факторов Герцберга, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда:

- а) теории содержания процесса;
- б) теории процесса мотивации;
- в) теории справедливости;
- г) теория МакГрегора.

11. В теории ERG Альдерфера нет эквивалента социальным потребностям по Маслоу.

- а) да
- б) нет

12. Согласно теории приобретенных потребностей МакКлелланда, высокая потребность в социальной власти включает в себя желание контролировать окружающих для выполнения задач группы или организации.

- а) да
- б) нет

13. Согласно теории справедливости, ощущение негативной несправедливости является мотивирующим состоянием, а ощущение позитивной несправедливости — нет.

- а) да
- б) нет

14. Внешнее вознаграждение — это положительно оцениваемый результат работы, получаемый непосредственно при выполнении работы.

- а) да
- б) нет

15. Содержательные теории, скорее всего, делают акцент на:

- а) заслуженном подкреплении;
- б) наборе средств;
- в) справедливости;
- г) потребностях индивида.

16. Человек с высокой мотивацией достижения, скорее всего, предпочтет в своей деятельности:

- а) групповую работу;
- б) решение трудных задач;
- в) контроль над другими людьми;
- г) слабую обратную связь или ее отсутствие

6.1.4. Ситуационные задачи

Тема 6. Социальная мотивация трудовой деятельности.

Задача 1.

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

Шеф предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил 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 дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

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

Задача 2.

Евгений перешел два года назад на работу в инвестиционную компанию. При переходе его зарплата была в два раза выше, чем на прежнем месте работы.

Руководитель финансового отдела, где он работал в качестве финансового аналитика, был им вполне доволен. По результатам ежегодной оценки по итогам за первый год работы Евгений получил оценку «хорошо», а за последний год работы его оценка была даже «отлично».

Работа была интересной. Евгений связывал с компанией серьезные ожидания относительно своего карьерного роста. Он понимал, что его уважают и ценят, с ним советуются. Это давало ему большое моральное удовлетворение. Зарплата его в целом тоже устраивала. Он не поднимал вопроса об ее повышении, хотя понимал, что по истечении двух лет успешной работы он мог бы рассчитывать на прибавку к заработку. К тому же как работник финансовой службы он знал, что дела компании идут успешно и она располагает возможностями для поощрения успешно работающих сотрудников. В следующем полугодии он решил поговорить об этом с руководителем отдела.

Однако вместо предполагаемого разговора спустя четыре месяца Евгений положил на стол руководителя финансовой службы заявление об уходе из компании. Его решению предшествовало следующее обстоятельство. В отдел пришел новый сотрудник – Эдуард (причем на такую же должность, что занимал и Евгений). В целом он показался Евгению человеком сообразительным, у него была хорошая теоретическая подготовка и аналитические способности. Однако в первое время ему поручили менее ответственную и серьезную работу, чем Евгению. Евгению часто приходилось подключаться к проектам Эдуарда на этапах их завершения. Но оставались и свои собственные проекты. Работы у Евгения стало больше. Он стал часто поздно задерживаться на работе. Возмущению Евгения не было предела, когда он случайно узнал, что Эдуарда приняли на работу с зарплатой, примерно на 30% выше, чем его собственная зарплата.

Евгений решил обсудить это с руководителем отдела. Он задал ему вопрос: «Как зарплата нового работника, не имеющего опыта работы в данной компании, оказалась выше,

чем у Евгения и других опытных работников этой компании, находящихся на той же должности. На что тот ему ответил, что хотя он согласен с тем, что это не совсем справедливо, но для этого были внешние весомые обстоятельства объективного характера, которые вынуждают иногда организацию принимать такого рода несправедливые решения.

Евгению было трудно расставаться с компанией. Он понимал, что будет жалеть, но решил все же написать заявление об уходе из компании по собственному желанию.

Задача 3.

В компании “У” два года назад была разработана и реализована Программа предоставления дополнительных льгот (сверх льгот, установленных законом) для сотрудников компании. Она долго обсуждалась, были выделены значительные средства на ее реализацию. Руководство компании ожидало, что внедрение данной системы даст значительные результаты: повысится эффективность работы, снизится текучесть кадров. Компания решила занять агрессивную политику на рынке труда отрасли, привлекать лучших специалистов, пользующихся повышенным спросом.

Перечень основных компенсационных льгот включал:

- медицинскую страховку (от 700 до 1000 долл. на одного работника);
- бесплатные обеды (примерно 5 – 8 долл. в день);
- частичную или полную оплату обучения сотрудников компании (в пределах 1000 долл. в расчете на одного сотрудника). Введение системы предоставления дополнительных льгот сотрудникам компании во многом оправдало надежды руководства. Действительно повысилась лояльность работников к руководству компании. Цифры показали, что на 30% по сравнению с прошлым годом снизилась заболеваемость сотрудников. Во время совместных обедов работники компании собирались вместе. Непроизвольно делились друг с другом информацией по работе, обсуждали разные проблемы, в том числе относящиеся к производству. Усилился дух коллективизма, повысилась сплоченность. Вместе с тем выяснилось, что не все сотрудники смогли в одинаковой степени воспользоваться предоставляемыми льготами. Были те, кто в прошедшем году ни разу не пользовались оплаченными услугами поликлиники. Некоторые опытные сотрудники компании не испытывали острой потребности в дополнительном обучении. Они либо вообще не воспользовались выделенной на эти цели суммой, либо только частично. Не всех прельщали обеды за счет средств компании.

Руководство компании решило не отказываться от принятой системы. В целом она дала ощутимые результаты. Было принято решение: продумать направления совершенствования действующей практики с тем, чтобы максимально использовать имеющиеся здесь резервы и возможности. Задача была поставлена так: одновременно приблизить данную систему к интересам компании и каждого работника в отдельности.

Вопросы для обсуждения

1. Каково основное назначение действующей в компании системы льгот и компенсаций?

2. Разработайте основные этапы решения поставленной руководством проблемы по совершенствованию действующей практики.

3. Спроектируйте конечный результат: как, по вашему мнению, должна выглядеть оптимальная система предоставления льгот и компенсаций сотрудникам компании?

Задача 4.

Обеспечение качества всегда было проблемой номер один для компании Ford. В 1985 г., анализируя действующую на “Ford” систему обеспечения качества, его исполнительный директор William Scherkenbach, ответственный за реализацию этой системы, пришел к неожиданному выводу. Он сказал: “По моему мнению, система оценки работы персонала есть самое большое препятствие для улучшения работы любой организации”. Вот как он объяснял это утверждение.

1. Оценка каждого работника и достижения им конкретных индивидуальных задач может не способствовать успешной работе организации в целом. Она подрывает командный дух.

2. Некоторые организации устанавливают для оценки персонала стандарты исполнения. А такая оценка может способствовать поощрению посредственной работы.

3. Большинство систем оценки имеют множество категорий и градаций. Например, по итогам работы сотрудник может попадать в категории: “средний уровень исполнения”, “ниже среднего”, “выше среднего”, “выдающиеся достижения” и др. Работники обычно стремятся получить наиболее высокую оценку, продвигнуться на следующий уровень, особенно когда это подкреплено дополнительными материальными стимулами. Однако на самом деле их работа может быть и так вполне удовлетворительной, необходимость ее улучшения не обусловлена объективными причинами и потребностями рынка сбыта.

4. Работник может получить высокую оценку, однако результаты работы могут зависеть не столько от его личного вклада, сколько от качества сырья и материалов, работы оборудования. Работника могут похвалить, хотя он этого не заслужил, или обвинить в том, что от него не зависело.

5. Большинство методов оценки концентрируется на достижении высоких результатов, которые можно увидеть и оценить в данном периоде. А чрезмерное внимание к достижению текущих результатов может приводить к игнорированию, а иногда даже вступать в противоречие с достижением долгосрочных целей и задач развития организации.

Вопросы для обсуждения

1. Сформулируйте свое отношение к данной проблеме.
2. Аргументируйте вашу позицию. Приведите примеры из практики.
3. Можно ли предотвратить перечисленные выше негативные моменты, связанные с оценкой персонала? Каким образом?

7.ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

Код компетенции	Результаты освоения образовательной программы
ПК-8	знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике
ПК-14	владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике
ПК-22	умением формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение, владением навыками контроля за использованием рабочего времени

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин

(модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса в следующем порядке:

ПК-8 знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике						
Дисциплины (модули), практики	Курсы					Форма промеж. аттестации
	1	2	3	4	5	
Б1.Б.19 Экономика		+				экзамен
Б1.В.ДВ.05.01 Оплата труда персонала				+		экзамен
Б1.В.ДВ.05.02 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности				+		экзамен
Б2.В.03(П) Практика по получению профессиональных умений и опыта производственной деятельности				+		Зачет с оценкой
Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты						

ПК-14 владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике						
Дисциплины (модули), практики	Курсы					Форма промеж. аттестации
	1	2	3	4	5	
Б1.Б.19 Экономика		+				экзамен
Б1.В.ДВ.05.01 Оплата труда персонала				+		экзамен
Б1.В.ДВ.05.02 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности				+		экзамен
Б2.В.03(П) Практика по получению профессиональных умений и опыта производственной деятельности				+		Зачет с оценкой

Б1.В.01	Экономика организации					+	зачет
Б3.Б.01	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты						
ПК-22 умением формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение, владением навыками контроля за использованием рабочего времени							
Дисциплины (модули), практики	Курсы					Форма промеж. аттестации	
	1	2	3	4	5		
Б1.Б.26	Основы бухгалтерского учета			+			зачет
Б1.В.ДВ.06.01	Регламентация и нормирование труда			+			экзамен
Б1.В.ДВ.06.02	Организация труда			+			экзамен
Б1.В.ДВ.05.01	Оплата труда персонала				+		экзамен
Б1.В.ДВ.05.02	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности				+		экзамен
Б1.В.01	Экономика организации					+	зачет
Б2.В.04(Пд)	Преддипломная практика					+	Зачет с оценкой
Б3.Б.01	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты						

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

ПК-8 знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике

Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядок применения дисциплинарных взысканий 	<p>Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, свободно оперирует приобретенными знаниями.</p>

<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> учитывать индивидуальность сотрудника, его потребности в системе формирования мотивации 	<p>Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет учитывать индивидуальность сотрудника, его потребности в системе формирования мотивации</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: учитывать индивидуальность сотрудника, его потребности в системе формирования мотивации. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: учитывать индивидуальность сотрудника, его потребности в системе формирования мотивации. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: учитывать индивидуальность сотрудника, его потребности в системе формирования мотивации. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.</p>
<p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) 	<p>Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях)</p>	<p>Обучающийся владеет навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях), допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.</p>	<p>Обучающийся частично владеет навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях), навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.</p>	<p>Обучающийся в полном объеме владеет навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях), свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.</p>

ПК-14 владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике				
Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
знать: <ul style="list-style-type: none"> методы вознаграждения за труд и компенсационная политика организации 	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: методов вознаграждения за труд и компенсационной политики организации	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: методов вознаграждения за труд и компенсационной политики организации. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: методов вознаграждения за труд и компенсационной политики организации, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: методов вознаграждения за труд и компенсационной политики организации, свободно оперирует приобретенными знаниями.
уметь: <ul style="list-style-type: none"> проводить оценку эффективности труда и трудового вклада в системе материального стимулирования. 	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет проводить оценку эффективности труда и трудового вклада в системе	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: проводить оценку эффективности труда и трудового вклада в системе	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: проводить оценку эффективности труда и трудового вклада в системе	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: проводить оценку эффективности труда и трудового вклада в системе

	материального стимулирования	материального стимулирования. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	материального стимулирования. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	материального стимулирования. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
<p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду, а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике 	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду, а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике	Обучающийся владеет навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду, а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду, а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике, навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду, а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике, свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

ПК-22 умением формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение, владением навыками контроля за использованием рабочего времени

Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> дополнительные методы материального вознаграждения 	<p>Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: дополнительных методов материального вознаграждения</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: дополнительных методов материального вознаграждения. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: дополнительных методов материального вознаграждения, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: дополнительных методов материального вознаграждения, свободно оперирует приобретенными знаниями.</p>
<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение. 	<p>Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение</p>	<p>Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по</p>	<p>Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения</p>	<p>Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в</p>

		ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	ситуациях повышенной сложности.
<p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> • навыками контроля за использованием рабочего времени 	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками контроля за использованием рабочего времени	Обучающийся владеет навыками контроля за использованием рабочего времени, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет навыками контроля за использованием рабочего времени, навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет навыками контроля за использованием рабочего времени, свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится в период экзаменационной сессии согласно расписанию экзаменов, утверждённому в установленном порядке. Экзамен проводится по экзаменационным билетам, включающим в себя теоретические вопросы, а также практические задания. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

Шкала оценивания	Балл	Описание
Отлично	5	Студент демонстрирует полное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, свободно применяет их в ситуациях повышенной сложности.
Хорошо	4	Студент демонстрирует частичное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей: знания, умения и навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Удовлетворительно	3	Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
Неудовлетворительно	2	Студент демонстрирует полное отсутствие или явную недостаточность знаний, умений, навыков в соответствие с приведенными показателями.

7.3. Типовые контрольные задания промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

Задания для проверки результатов обучения «знать».

1. Понятие и сущность мотивации. Суть механизма мотивации персонала.
2. Мотивация как процесс сопряжения целей организации и работника.
3. Потребность как основа мотивационной системы. Классификация, свойства и иерархия потребностей человека.
4. Критерии рационального потребления. Культура разумного потребления.
5. Мотив и стимул: понятия, взаимосвязь.
6. Стимулирование персонала: понятие, цели, виды.
7. Ценности, ценностная ориентация, установки и их влияние на мотивацию персонала.
8. Содержательные теории мотивации: сущность, соотношение различных содержательных теорий мотивации, недостатки и ограничения, сфера использования.

9. Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу.
10. Теория ERG (теория существования, связи и роста) К. Альдерфера.
11. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.
12. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.
13. Процессуальных теорий мотивации: сущность, использование в современной практике мотивации трудовой деятельности.
14. Теория ожиданий В. Врума.
15. Теория справедливости Д. Адамса.
16. Процессуальная модель Портера-Лоулера.
17. Теория партисипативного управления.
18. Теории «поля» и их значение для успешной мотивации персонала.
19. Вознаграждение работника: понятие, виды и формы. Общие принципы построения системы вознаграждения.
20. Материальное стимулирование - основное направление мотивации трудовой деятельности.
21. Компенсационная политика организации.
22. Компенсационный пакет: понятие, структура, назначение.
23. Современная практика расчета компенсационного пакета.
24. Базовая заработная плата: понятие, структура, установление.
25. Грейдинговая система вознаграждения персонала.
26. Гибкие системы оплаты труда.
27. Бестарифная система оплаты труда.
28. Программы повышения заработной платы. Индексация заработной платы.
29. Системы участия работников в капитале: виды, мотивационный эффект.
30. Performancemanagement - управление эффективностью деятельности: сущность, основные принципы, значение в мотивации труда.
31. Критерии эффективности трудовой деятельности. Комплексная оценка эффективности работы персонала.
32. Коэффициенты трудового участия и трудового вклада (КТУ и КТВ): понятие, применение, расчет.
33. Ключевые показатели эффективности (KPI): определение, критерии измерения, использование в системе вознаграждения персонала. KPI.
34. Социальный пакет: сущность, структура, назначение, принципы распределения.
35. Социальные программы бенефиционной системы.
36. Моральное стимулирование: сущность, значение, основные направления и формы.
37. Индивидуальность сотрудника и его мотивация.
38. Особенности мотивации сотрудников различных типов темперамента.
39. Интеллект, стиль мышления сотрудника, их влияние на мотивацию трудовой деятельности.
40. Особенности мотивации персонала на различных этапах трудовой карьеры.
41. Мотивация персонала различных организационных культур.
42. Мотивационный профиль и выбор мотивирующих мероприятий.
43. Мотивирующая форма приема персонала; выявление мотиваторов кандидата на стадии приема.
44. Мотивация сотрудника в период адаптации.
45. Мотивация лояльности персонала.
46. Разработка положения об оплате труда персонала.

Для проверки результатов обучения «уметь», «владеть»:

1. Использовать организационные формы стимулирующего воздействия
2. Использовать дифференциацию материального вознаграждения.
3. Формировать мотивацию персонала при различных типах стратегии компании.
4. Формировать систему грейдов.

5. Определять величину окладов в зависимости от грейда.
6. Использовать методы выявления потребностей персонала.

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).

Контроль качества освоения дисциплины (модуля) включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся. Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины (модуля), промежуточная аттестация обучающихся – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине (модулю).

Процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), в том числе процедуры текущего контроля успеваемости и порядок проведения промежуточной аттестации обучающихся установлены локальным нормативным актом МАДИ.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, НЕОБХОДИМОЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Перечень основной и дополнительной литературы, в том числе:

а) основная литература

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с.: 60х90 1/16. - (ВО: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-003544-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/472457>
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Минева О К., Арутюнян С.А.и др. - М.: Альфа-М:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.: ил.; 60х90 1/16 + (Доп. мат. znanium.com). - (Высшая школа. Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-98281-419-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/491505>
3. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография / Генкин Б. М. - 2-е изд., испр. - М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 352 с.: 60х90 1/16 (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-91768-711-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/539518>.
4. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А, Шапиро. – 2-е изд.,стер. – М.: КНОРУС, 2012. – 256с.

б) дополнительная литература:

1. Управление персоналом : Технологии:
2. учебное пособие / под ред. Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю.Ветлужских Е. – М. :Юнити-Дана, 2015. – 192 с.
3. Анцупов А. Я., Ковалев В. В. Социально-психологическая оценка персонала: учебное пособие / Анцупов А. Я., Ковалев В. В. – М. :Юнити-Дана,2015. – 391 с.
4. Митрофанова И. А., Тлисов А. Б. Экономика труда : теория и практика: учебное пособие / Митрофанова И. А., Тлисов А. Б. - М. : Берлин:Директ-Медиа,2015. – 148 с.
5. Скляревская В. А. Экономика труда: учебник / Скляревская В. А. - М.:Дашков и Ко,2015. - 304 с.
6. Алиев, И.М. Экономика труда: учебник для бакалавров / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – М.: Изд-во «Юрайт», 2013. – 671с.
7. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 151с.

в) ресурсы сети «Интернет», программное обеспечение и информационно-справочные системы:

1. <http://www.vf.madi.ru/moodle> - Электронная информационно-образовательная среда ВФ МАДИ
2. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система «Лань»

3. <https://znanium.com> - Электронно-библиотечная система «Znanium.com»
4. <http://www.consultant.ru> - Правовая система «КонсультантПлюс»

8.2. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).

В перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) входят:

- конспект лекций по дисциплине (модулю);
- методические материалы практических (семинарских) занятий.

Данные методические материалы входят в состав методических материалов образовательной программы.

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий	Перечень оборудования и технических средств обучения
1.	Аудитория 427 – учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации	Учебная мебель: стол угловой (венге) -1 шт., стол 3-х местный (венге) -10 шт., стенка (венге) -1 шт., Стеллаж пристенный -3 шт., кафедра настольн. -1 шт., стул трик.оф.серый -31 шт., стул полумягк.(дерев.) -1 шт., стул изо (серый) -1 шт., доска 3-х створч. -1 шт., стол учен.б/тумбы (виш.) -2 шт., стул трик.оф.черн. -1 шт., (32 посадочных места). Оборудование: ноутбук – 1 шт., проектор, экран на треноге progeкта -1 шт.
2.	Аудитория 208 – для самостоятельной работы студентов	Учебная мебель: стол – 21 шт., стулья- 21 шт., стул офисный – 12 шт., компьютерное кресло -6 шт., стол одностумбовый – 1 шт., стол компьютерный -5 шт., кафедра настольная -2 шт., шкаф -1 шт., доска аудиторная трехстворчатая; стойка наклонная - 4 шт., стенд – 6 шт. настенная карта -1 шт. (38 посадочных мест). Оборудование: компьютерная техника с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ВФ МАДИ: компьютеры – 13 шт., экран настенный Luma

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Лекции

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы.

В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять не менее 9 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить не менее 3 часов.

Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний

день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций – сложный вид аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом.

Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции.

Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Более подробная информация по данному вопросу содержится в методических материалах лекционного курса по дисциплине (модулю), входящих в состав образовательной программы.

Практические (семинарские) занятия

Подготовку к каждому практическому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом занятия, который отражает содержание предложенной темы. Практическое задание необходимо выполнить с учетом предложенной преподавателем инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия и участия в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий.

Структура практического занятия

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы практическое занятие состоит из трёх частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено рабочей программой дисциплины (модуля).
3. Подведение итогов занятия.

Обсуждение теоретических вопросов проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов.

Преподавателями определяется его содержание практического задания и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно

было бы выполнено дома, то на занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно).

Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования.

Работа с литературными источниками

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Более подробная информация по данному вопросу содержится в методических материалах практических занятий по дисциплине (модулю), входящих в состав образовательной программы.

Промежуточная аттестация

Каждый учебный семестр заканчивается сдачей зачетов (по окончании семестра) и экзаменов (в период экзаменационной сессии). Подготовка к сдаче зачетов и экзаменов является также самостоятельной работой студента. Основное в подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) – повторение всего учебного материала дисциплины, по которому необходимо сдавать зачет или экзамен.

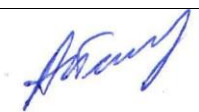
Только тот студент успевает, кто хорошо усвоил учебный материал. Если студент плохо работал в семестре, пропускал лекции (если лекции предусмотрены учебным планом), слушал их невнимательно, не конспектировал, не изучал рекомендованную литературу, то в процессе подготовки к сессии ему придется не повторять уже знакомое, а заново в короткий срок изучать весь учебный материал. Все это зачастую невозможно сделать из-за нехватки времени.

Для такого студента подготовка к зачету или экзамену будет трудным, а иногда и непосильным делом, а конечный результат – академическая задолженность, и, как следствие, возможное отчисление.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО).

Рабочая программа дисциплины (модуля) рассмотрена на заседании кафедры («2» марта 2020 г., протокол №7).

Разработчики:

№ п/п	Ф.И.О.	Подпись
1.	Петрова Анна Владимировна	

Рабочая программа дисциплины (модуля) рассмотрена на заседании учёного совета факультета («10» марта 2020 г., протокол № 7).

Председатель учёного совета факультета



/ С.А. Соловьёва/