

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

Институт управления и государственной службы
Кафедра управления персоналом и экономической теории



УТВЕРЖДАЮ:

Директор Института управления и
государственной службы
Р.Г. Харьковский

(подпись)

25 апреля 2023 года

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«МОТИВАЦИЯ И ОПЛАТА ТРУДА»

По направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
Профиль: «Управление персоналом»

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Мотивация и оплата труда» по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом – 36 с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Мотивация и оплата труда» составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 955, с изменениями и дополнениями от 26 ноября 2020 г.).

СОСТАВИТЕЛЬ:

кандидат наук по государственному управлению, старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономической теории Авдеева В.Н.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления персоналом и экономической теории 21.03.2023 г., протокол № 13.

Заведующий кафедрой

управления персоналом и экономической теории  Чумаченко Г.В.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы 12.04.2023 г., протокол №8.

Председатель учебно-методической

комиссии института управления и государственной службы  Резник А.А.

Структура и содержание дисциплины

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

Цель изучения дисциплины – формирование у студентов комплекса профессиональных компетенций в области мотивации и оплаты труда, основанных на знании современных методов воздействия на работников теорий мотивации и оплаты труда, практики вознаграждения персонала.

Задачи:

сформировать представление о классических и современных теориях мотивации, о мотивации персонала, структуре и механизмах мотивации, а также стимулировании оплаты труда;

изучить основные подходы к построению современных систем мотивации и оплаты труда;

приобрести базовые навыки практической работы в области трудовой мотивации, организации вознаграждения персонала, определения влияния системы мотивации и стимулирования труда на эффективность работы организации.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Мотивация и оплата труда» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений (Б1.В.07). Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются:

знания:

структуры мотивации персонала и свойства отдельных мотивов, обуславливающих деятельность сотрудников организации; основные теории мотивации и их практическое значение; содержания управления мотивацией и стимулирования трудовой деятельности, в том числе форм и методов оплаты труда;

умения:

разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации; выявлять и оценивать индивидуальные и групповые особенности мотивации сотрудников организации; выявлять ошибки и погрешности в управлении мотивацией и стимулировании персонала и оценивать их возможные последствия;

навыки:

в использовании современных технологий управления поведением персонала (управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; формирование и поддержание социально-психологического климата в организации; управление этикой деловых отношений и эффективностью делового общения).

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин «Экономическая теория», «Менеджмент», «Основы социологии и социология труда», «Управление персоналом», служит основой

для дисциплин «Конфликтология. Управление конфликтами в организации», «Оценка деятельности персонала».

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
ПК-3. Способен осуществлять деятельность по организации труда персонала, его мотивации, стимулированию и оплате, а также проводить аудит персонала для выявления проблем и улучшения эффективности работы	ПК-3.1. Владеет методами мотивации, стимулирования и организации системы оплаты труда персонала.	знать: структуру мотивации персонала и свойства отдельных мотивов, обуславливающих деятельность сотрудников организации; основные теории мотивации и их практическое значение; содержание управления мотивацией и стимулирования трудовой деятельности, в том числе формы и методы оплаты труда; уметь: разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации; выявлять и оценивать индивидуальные и групповые особенности мотивации сотрудников организации; выявлять ошибки и погрешности в управлении мотивацией и стимулировании персонала и оценивать их возможные последствия; владеть: навыками в использовании современных технологий управления поведением персонала (управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; формирование и поддержание социально-психологического климата в организации; управление этикой деловых отношений

		и эффективностью делового общения).
--	--	-------------------------------------

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)		
	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	144 (4 зач. ед)	144 (4 зач. ед)	144 (4 зач. ед)
Обязательная контактная работа (всего) в том числе:			
Лекции	36	20	6
Семинарские занятия	-	-	-
Практические занятия	36	20	6
Лабораторные работы	-	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (<i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i>)	-	-	-
Самостоятельная работа студента (всего)	72	104	132
Форма аттестации	экзамен	экзамен	экзамен

4.2. Содержание разделов дисциплины

Дисциплина изучается в 6 семестре.

ТЕМА 1. ОБЩИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О МОТИВАЦИИ И МОТИВАХ

Мотивация и стимулирование. Различные мотивы и их значение. Парные (противоположные) мотивы. Три главных мотива сотрудника организации. Мотивация и закон Йеркса – Додсона.

ТЕМА 2. ТЕОРИИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Концепции мотивации персонала, разработанные в России

ТЕМА 3. БИХЕВИОРИЗМ И СТИМУЛИРОВАНИЕ

Основные положения бихевиоральной теории. Виды подкреплений и наказаний. Негативные стороны наказания. Режимы подкрепления. Применение бихевиорального подхода на практике

ТЕМА 4. МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Оплата труда (базовые понятия, цели системы оплаты труда, виды оплаты труда, формы оплаты труда, структура заработной платы). Постоянная

часть заработной платы (методы разработки постоянной части оплаты труда, грейдинг, системы факторов оценки должностей, шкалы для оценки должностей, оценка должностей, построение вилок окладов, надбавки и доплаты). Разработка ключевых показателей эффективности (управление по целям; метод карт сбалансированных показателей процессные или функциональные показатели; показатели оценки проектов; оценка деятельности сбытового персонала; оценка по стандартам результативности; выполнение планов, задач, поручений; комплексная модель оценки деятельности). Переменная часть заработка: краткосрочные стимулы (сдельная и комиссионная оплаты; премии и бонусы; механизмы премирования; автоматизация оплаты по KPI). Неденежные материальные стимулы. Компенсационный пакет. Материальное стимулирование при консервативной и творческой мотивации

ТЕМА 5. МОРАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Роль оказанного внимания. Социальная фасилитация и социальная ингибция. Позитивное и негативное внимание. Мероприятия по моральному стимулированию сотрудников организации. Моральное стимулирование и индивидуальные потребности сотрудников

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Общие вопросы организационного стимулирования персонала. Организация трудового процесса. Стили руководства. Управление карьерным продвижением персонала. Вовлечение персонала в процесс управления

ТЕМА 7. СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА СВОБОДНЫМ ВРЕМЕНЕМ

Отношение человека ко времени. Стимулирование свободным временем и восприятие временной перспективы. Формы и методы стимулирования персонала свободным временем. Проблемы, возникающие при работе в удаленном доступе

ТЕМА 8. КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ

Необходимость контроля при мотивации персонала. Этапы, виды и формы контроля. Требования к контролю в системе мотивации. Ошибки контроля

ТЕМА 9. МАНИПУЛЯЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Сущность манипуляции. Приемы манипуляции. Подчиненный в роли манипулятора. Практическое применение манипуляций

ТЕМА 10. ДЕМОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Актуальность изучения причин демотивации персонала. Ошибки в

применении стимулов. Наказания. Отношение начальников и подчиненных. Распределение производственных заданий. Ошибки при проведении мотивирующих мероприятий

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1.	Общие представления о мотивах и мотивации	2	1	
2.	Теории трудовой мотивации	2	1	
3.	Бихевиоризм и стимулирование	2	1	
4.	Материальное стимулирование персонала	12	7	3
5.	Моральное стимулирование персонала	4	2	0,5
6.	Организационное стимулирование персонала	4	2	0,5
7.	Стимулирование персонала свободным временем	2	2	0,5
8.	Контроль в системе мотивации	4	2	0,5
9.	Манипуляции и стимулирование персонала	2	1	0,5
10.	Демотивация персонала	2	1	0,5
Итого:		36	20	6

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1.	Общие представления о мотивах и мотивации	2	1	
2.	Теории трудовой мотивации	2	1	
3.	Бихевиоризм и стимулирование	2	1	
4.	Материальное стимулирование персонала	12	7	3
5.	Моральное стимулирование персонала	4	2	0,5
6.	Организационное стимулирование персонала	4	2	0,5
7.	Стимулирование персонала свободным временем	2	2	0,5
8.	Контроль в системе мотивации	4	2	0,5
9.	Манипуляции и стимулирование персонала	2	1	0,5
10.	Демотивация персонала	2	1	0,5
Итого:		36	20	6

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов		
			Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1.	Мотивация труда как составляющая рыночных технологий.	Подготовка доклада и презентации Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	5	7	9
2.	Роль мотивации труда в менеджменте персонала	Подготовка доклада и презентации Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	5	7	9
3.	Становление и развитие теории и практики мотивации труда	Подготовка доклада и презентации Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	5	7	9
4.	Содержательные теории мотивации труда и их влияние на практику менеджмента персонала	Анализ Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	5	7	9
5.	Процессуальные теории мотивации и их роль в менеджменте персонала	Реферат Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	5	7	9
6.	Материальные, трудовые и статусные потребности и мотивы	Рефераты и доклады по теме Подготовка к практическим	5	7	9

		занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний			
7.	Взаимосвязь стимулов и мотивов.	Рефераты и доклады по теме Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	5	7	9
8.	Заработная плата как цена рабочей силы	Рефераты и доклады по теме Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	5	7	9
9.	Минимальная заработная плата и ее регулирующая и мотивирующая функции	Рефераты и доклады по теме Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	5	8	10
10.	Элементы организации оплаты труда в условиях рыночной экономики	Рефераты и доклады по теме Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	5	8	10
11.	Дифференциация заработной платы как фактор мотивации труда	Рефераты и доклады по теме Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	5	8	10

12.	Тарифная система и ее место в мотивационном механизме	Рефераты и доклады по теме Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	5	8	10
13.	Формы и системы заработной платы и их роль в мотивации труда	Рефераты и доклады по теме Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	6	8	10
14.	Оптимизация структуры заработной платы. пути усовершенствования	Рефераты и доклады по теме Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему и промежуточному контролю знаний	6	8	10
Итого:			72	104	132

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине не предполагаются учебным планом.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

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

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

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

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

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

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

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

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

6. Формы контроля освоения дисциплины

Текущая аттестация студентов производится в дискретные временные интервалы лектором и преподавателем(ями), ведущими практические занятия по дисциплине в следующих формах:

- вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений);
- контрольные работы;
- творческие задания;
- рефераты;
- тесты.

Фонды оценочных средств, включающие типовые задания, контрольные работы, тесты и методы контроля, позволяющие оценить результаты текущей и промежуточной аттестации обучающихся по данной дисциплине, помещаются в приложении к рабочей программе в соответствии с «Положением о фонде оценочных средств».

Промежуточная аттестации по результатам освоения дисциплины проходит в форме устного/письменного зачета (включает в себя ответы на теоретические вопросы и ответы на тестовые задания). Студенты, выполнившие 75% текущих и контрольных мероприятий на «отлично», а остальные 25 % на «хорошо», имеют право на получение итоговой оценки.

В экзаменационную ведомость и зачетную книжку выставляются оценки по шкале, приведенной в таблице.

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Севостьянов, Д. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / Д. А. Севостьянов. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 278 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1171967. - ISBN 978-5-16-016508-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1960099>

2. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А. В. Ребров. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 346 с. — (Высшее образование:). — DOI 10.12737/20622. - ISBN 978-5-16-018635-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2109541>

б) дополнительная литература:

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. д-ра экон. наук О. К. Миневой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 275 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. —

(Высшее образование). — DOI 10.12737/981560. - ISBN 978-5-16-018886-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2075159> .

2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 524 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003544-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894611>.

3. Боковня, А. Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) : монография / А.Е. Боковня. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 144 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004523-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1861123>

4. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 394 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004575-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841436>.

5. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. - 2-е изд., испр. - Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. - 352 с. - ISBN 978-5-91768-711-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039303>.

6. Долженкова, Ю. В. Подбор персонала: современные кадровые технологии : учебник и практикум для магистратуры и бакалавриата / Ю. В. Долженкова, С. В. Сидоркина, М. В. Полевая, Е.В. Камнева ; под ред. Ю. В. Долженковой. — 2-е изд., пер. и доп. — Москва : Прометей, 2024. — 322 с. - ISBN 978-5-00172-588-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2144458> .

в) методические рекомендации:

г) интернет-ресурсы:

1. Научная электронная библиотека Elibrary – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru/>

2. Справочная правовая система «Консультант Плюс» – Режим доступа: URL: <https://www.consultant.ru/sys/>

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

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

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	Firefox Mozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	Mozilla Thunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	Far Manager	http://www.farmanager.com/download.php
Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Аудиоплеер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Мотивация и оплата труда»

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

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	ПК-3. Способен осуществлять деятельность по организации труда персонала, его мотивации, стимулированию и оплате, а также проводить аудит персонала для выявления проблем и улучшения эффективности работы	Пороговый	знать: структуру мотивации персонала и свойства отдельных мотивов, обуславливающих деятельность сотрудников организации; основные теории мотивации и их практическое значение; содержание управления мотивацией и стимулирования трудовой деятельности, в том числе формы и методы оплаты труда;
Основной		Базовый	уметь: разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации; выявлять и оценивать индивидуальные и групповые особенности мотивации сотрудников организации; выявлять ошибки и погрешности в управлении мотивацией и стимулировании персонала и оценивать их возможные последствия
Заключительный		Высокий	владеть: навыками в использовании современных технологий управления поведением персонала (управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; формирование и поддержание социально-психологического климата в организации; управление этикой деловых отношений и эффективностью делового общения).

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

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-3	Способен осуществлять деятельность по организации труда персонала, его мотивации, стимулированию и оплате, а также проводить аудит персонала для выявления проблем и улучшения эффективности работы	ПК-3.1. Владеет методами мотивации, стимулирования и организации системы оплаты труда персонала	Тема 1. Общие представления о мотивации и мотивах Тема 2. Теории трудовой мотивации Тема 3. Бихевиоризм и стимулирование Тема 4. Материальное стимулирование персонала Тема 5. Морально стимулирование персонала Тема 6. Организационное стимулирование персонала Тема 7. Стимулирование персонала свободным временем Тема 8. Контроль в системе мотивации Тема 9. Манипуляции и стимулирование персонала Тема 10. Демотивация персонала	6

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/ п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
--------------	--------------------	---	---	--	--

1.	ПК-3. Способен осуществлять деятельность по организации труда персонала, его мотивации, стимулированию и оплате, а также проводить аудит персонала для выявления проблем и улучшения эффективности работы	ПК-3.1. Владеет методами мотивации и организации системы оплаты труда персонала	знать: структуру мотивации персонала и свойства отдельных мотивов, обуславливающих деятельность сотрудников организации; основные теории мотивации и их практическое значение; содержание управления мотивацией и стимулирования трудовой деятельности, в том числе формы и методы оплаты труда; уметь: разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации; выявлять и оценивать индивидуальные и групповые особенности мотивации сотрудников организации; выявлять ошибки и погрешности в управлении мотивацией и стимулировании персонала и оценивать их возможные последствия; владеть: навыками в использовании современных технологий управления поведением персонала (управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; формирование и поддержание социально-психологического климата в организации; управление этикой деловых отношений и эффективностью делового общения).	<i>Тема 1. Общие представления о мотивации и мотивах</i> Тема 2. Теории трудовой мотивации Тема 3. Бихевиоризм и стимулирование Тема 4. Материальное стимулирование персонала Тема 5. Морально стимулирование персонала Тема 6. Организационное стимулирование персонала Тема 7. Стимулирование персонала свободным временем Тема 8. Контроль в системе мотивации Тема 9. Манипуляции и стимулирование персонала Тема 10. Демотивация персонала	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)
----	--	---	--	---	--

1. Типовые тестовые задания

(пороговый уровень)

1. Мотивация имеет...
 - а) внешнее происхождение;
 - б) внутреннее происхождение;
 - в) как внешнее, так и внутреннее происхождение.

2. Потребности это...
 - а) недостаток чего-либо;
 - б) определенные условия;
 - в) источники чего-либо.

3. Под мотивом понимается ...
 - а) осознанное побуждение к действию;
 - б) недостаток чего-либо;
 - в) источник чего-либо.

4. Поведение человека определяется...
 - а) одним основным мотивом;
 - б) совокупностью мотивов;
 - в) любым мотивом.

5. Под стимулом понимаются...
 - а) внешние побуждения, которые имеют целевую направленность;
 - б) внутренние побуждения, которые имеют целевую направленность;
 - в) побуждения, которые имеют целевую направленность.

6. Соотношение между стимулом и мотивом имеет следующий вид...
 - а) в основе мотива лежит стимул;
 - б) в основе стимула лежит мотив;
 - в) в основе мотива лежат личные причины;
 - г) в основе стимула лежат личные причины;
 - д) в основе мотива могут лежать как стимул, так и личные причины;
 - е) в основе стимула могут лежать как мотив, так и личные причины.

7. Мотивация это...
 - а) осознанное стремление к определенному типу удовлетворения потребностей;
 - б) все то, что активизирует деятельность человека;
 - в) надежда на успех и боязнь неудачи;
 - г) процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей и целей организации;
 - д) движущая сила поведения, стремление человека к активному

действию с целью удовлетворения своих потребностей;

е) совокупность всех мотивов, которые оказывают воздействие на поведение человека.

8. Мотив идентификации с другим человеком (кумиром) наиболее актуален:

- а) у зрелых специалистов;
- б) в подростковом, юношеском возрасте;
- в) в предпенсионном возрасте;
- г) у неработающих лиц независимо от возраста.

9. Стремление руководить людьми, определять и регламентировать их деятельность проявляется в мотиве:

- а) власти;
- б) независимости;
- в) сопротивления манипуляциям;
- г) сохранения собственного достоинства.

10. Процессуальные теории мотивации описывают все, кроме:

- а) восприятия ситуации, ожиданий, связанных с ней;
- б) справедливого вознаграждения за труд;
- в) последствий выбранного типа поведения;
- г) потребностей человека.

11. Низшую позицию в иерархии потребностей по А.Маслоу занимают:

- а) физиологические потребности;
- б) потребности в самоуважении;
- в) потребности в безопасности;
- г) потребности в причастности.

12. Согласно концепции А.Маслоу человек чаще всего:

- а) сначала удовлетворяет высшие потребности, потом – низшие;
- б) удовлетворяет любые потребности в произвольном порядке;
- в) сначала удовлетворяет низшие потребности, потом – высшие;
- г) стремится удовлетворить все потребности одновременно: и низшие, и высшие.

13. В теории ожиданий и предпочтений В.Врума валентность – это:

- а) ценность вознаграждения для работника;
- б) соответствие индивидуальных качеств работника и характера труда;
- в) ценность самого процесса труда для работника;
- г) значимость данного работника в процессе труда.

14. В комплексной модели мотивации Л.Портера и Э.Лоулера

учитываются:

- а) две переменные: затраченные усилия, вознаграждение;
- б) три переменные: затраченные усилия, полученные результаты, вознаграждение;
- в) четыре переменные: затраченные усилия, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения;
- г) пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения;

15. Потребность существования, в концепции К.Альдерфера, соотносится с потребностями в системе Маслоу:

- а) самоактуализации и самоуважения;
- б) самоуважения и социальной принадлежности;
- в) социальной принадлежности и самоактуализации;
- г) физиологическими потребностями и потребностью в безопасности.

16. Теории «Х» и «У» Дугласа МакГрегора ориентирована главным образом на:

- а) мотивацию любых сотрудников повседневных условиях труда;
- б) мотивацию любых сотрудников в особых условиях труда;
- в) типы и поведение исключительно рядовых работников;
- г) типы и ориентиры руководителей организации.

17. Теория мотивации К.Альдерфера предусматривает подразделение потребностей на:

- | | |
|----------------|-------------------|
| а) три группы; | б) четыре группы; |
| в) пять групп; | г) шесть групп. |

18. Материальное стимулирование персонала проводится:

- а) всегда в денежной форме;
- б) как в денежной, так и в неденежной форме;
- в) либо в денежной форме, либо в форме морального стимулирования;
- г) только в неденежной форме.

19. Функция заработной платы, которая способствует повышению заинтересованности в развитии производства:

- | | |
|------------------|-----------------------------------|
| а) регулирующая; | б) стимулирующая (мотивационная); |
| в) социальная; | г) учетно-производственная. |

20. С ростом материального благосостояния, возраста и образования роль денег среди мотивационных факторов:

- | | |
|----------------|---------------------------|
| а) возрастает; | б) не меняется; |
| в) исчезает; | г) несколько уменьшается. |

21. Постоянная часть заработной платы определяется:

- а) одинаково для всех без исключения сотрудников организации;
- б) индивидуально для каждого сотрудника организации;
- в) одинаково для однородных групп персонала организации;
- г) произвольным образом.

22. Премирование сотрудников за работу, фактически выполненную сотрудниками другого подразделения:

- а) демотивирует всех;
- б) мотивирует сотрудников обоих подразделений;
- в) мотивирует только тех, кто получил премию;
- г) мотивирует сотрудников, реально выполнивших работу.

23. Премия должна присуждаться:

- а) за достигнутый результат;
- б) за время, проведенное на работе;
- в) за должность;
- г) за стаж.

24. В случае, если весь коллектив добился успеха, поощрять следует сотрудников:

- а) тех подразделений, которые непосредственно приносят выручку предприятию;
- б) тех подразделений, которые дают наименьшее количество издержек;
- в) только обеспечивающих подразделений;
- г) всех подразделений организации.

25. Лишение регулярно выплачиваемой премии обычно воспринимается коллективом как:

- а) результат плохой работы коллектива;
- б) унижение со стороны работодателя;
- в) результат ухудшения внешнеэкономических условий;
- г) стимул к повышению производительности труда.

26. Консервативная мотивация обычно преобладает:

- а) у сотрудников отделов кадров, бухгалтерии;
- б) у работников, предпочитающих сдельную оплату труда;
- в) у работников, работа которых требует творческих способностей;
- г) у работников, нацеленных на достижение успеха.

27. Проектную деятельность сотрудников:

- а) не принято стимулировать;
- б) необходимо стимулировать так же, как и текущую деятельность;
- в) стимулируют премиями по завершении проекта;
- г) стимулируют премиями по итогам месяца, квартала.

28. Манипуляция это:

- а) отдача приказов, распоряжений подчиненным в организации;
- б) скрытое, неявное управление проведением другого человека, совершаемое ради какой-то выгоды;
- в) стремление управлять собственными побуждениями и желаниями;
- г) открытые, непринужденные отношения.

29. При манипуляции:

- а) внешний смысл слов всегда совпадает с внутренним;
- б) говорится одно, подразумевается другое;
- в) используются только те слова и выражения, которые не допускают двояких толкований;
- г) манипулятор должен быть искренним.

30. Человек, который является «жертвой» манипуляции:

- а) как правило, хорошо понимает истинные намерения манипулятора;
- б) полагает, что все решения принимает сам;
- в) осознанно выполняет чужие распоряжения;
- г) находится в служебном подчинении у манипулятора.

31. Чтобы подготовить почву для манипуляции, манипулятор стремится:

- а) вести разговор с партнером в обычной, привычной для него обстановке;
- б) избегать общения с партнером;
- в) дожидаться, когда партнер окажется в неловкой ситуации и не сможет отказать;
- г) дать партнеру возможность взвесить все «за» и «против» и принять правильное решение.

32. Приемом манипуляции является:

- а) неторопливое, обстоятельное ведение разговора, когда оба собеседника никуда не торопятся;
- б) быстрый темп речи, который не дает возможности оппоненту воспринимать и обдумывать доводы;
- в) ведение разговора в том темпе, который комфортен для собеседника;
- г) демонстрация меньшей степени деловитости по сравнению с партнером.

33. Чтобы убедить оппонента в истинности какого-либо неоднозначного утверждения, манипулятор:

- а) с уверенностью повторяет его множество раз;
- б) произносит его лишь однажды, мимоуслухно, не привлекая внимания;
- в) прямо ничего не утверждает;
- г) заявляет, что сам он с этим не согласен.

34. Манипулятор говорит комплименты «жертве», чтобы сыграть на потребности этого человека:

- а) в общении;
- б) в объективной оценке;
- в) в личном росте;
- г) в собственной значимости.

35. Если в речи оппонента встречаются неудобные для манипулятора моменты, то он:

- а) просит приостановиться на них;
- б) переводит разговор именно на эти моменты, отбрасывая все остальное;
- в) умышленно оставляет их без внимания или «забывает»;
- г) прекращает общение с этим человеком.

36. «Я тебе раньше помогал и ты должен мне помочь» - это воздействие на собеседника с использованием его чувства:

- а) меры;
- б) собственного достоинства;
- в) вины;
- г) значимости.

37. Работник, который имеет необходимую квалификацию, раз за разом проваливает порученное ему дело. Он делает это, потому что:

- а) стремится заслужить всеобщее презрение;
- б) хочет избавиться от подобных поручений в дальнейшем и обеспечить себе спокойную жизнь;
- в) желает добиться того, чтобы дали другое, более трудное задание;
- г) действительно ничего не умеет и не может научиться.

38. Частая отмена выполнения текущих заданий и выдача новых вызывает:

- а) повышение уровня мотивации у сотрудников;
- б) демотивацию персонала;
- в) повышение лояльности у сотрудников;
- г) сохранение лояльности и мотивации сотрудников на прежнем уровне.

39. Демотивация сотрудников организации:

- а) никак не связана с изменениями лояльности;
- б) сопровождается ростом лояльности сотрудника;
- в) происходит при сохранении лояльности на прежнем уровне;
- г) связана со снижением лояльности.

40. Ответственность за неблагоприятный социально-психологический климат в подразделении лежит на:

- а) рядовых сотрудников;
- б) руководителе данного подразделения;
- в) вышестоящем руководителе;
- г) органах власти

Методические рекомендации:

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

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений) (пороговый уровень)

1. Мотивация труда как составляющая рыночных технологий.
2. Роль мотивации труда в менеджменте персонала.
3. Становление и развитие теории и практики мотивации труда.
4. Содержательные теории мотивации труда и их влияние на практику менеджмента персонала.
5. Процессуальные теории мотивации и их роль в менеджменте персонала.
6. Материальные, трудовые и статусные потребности и мотивы.
7. Взаимосвязь стимулов и мотивов.
8. Заработная плата как цена рабочей силы.
9. Минимальная заработная плата и ее регулирующая и мотивирующая функции.
10. Элементы организации оплаты труда в условиях рыночной экономики.
11. Дифференциация заработной платы как фактор мотивации труда.
12. Тарифная система и ее место в мотивационном механизме.
13. Формы и системы заработной платы и их роль в мотивации труда.
14. Оптимизация структуры заработной платы.
15. Выбор и обоснование условий, показателей и нормативов премирования.
16. Надбавки к окладам поощрительного характера.
17. Выбор форм и систем оплаты труда рабочих.

18. Особенности оплаты и мотивации на арендных и акционерных предприятиях.
19. Контрактная форма найма и оплаты труда и ее мотивирующая роль.
20. Нетрадиционные методы материального стимулирования.
21. Нематериальные методы мотивации труда.
22. Гуманизация труда и ее роль в мотивации.
23. Опыт зарубежных фирм в сфере гуманизации труда.
24. Демократизация управления и привлечения рабочих к управлению в зарубежных фирмах.
25. Применение нематериальных методов мотивации труда в ведущих зарубежных фирмах.
26. Оценка персонала: сущность, принципы, виды.
27. Оценка персонала как фактор мотивации труда.
28. Установки и формы поведения руководителей при оценке персонала.
29. Содержание и методы оценки руководителей.
30. Оценка специалистов и ее особенности.
31. Аттестация как метод оценки руководителей и специалистов.
32. Организация подготовки и проведения аттестации руководителей и специалистов.
33. Методы оценки рабочих.
34. Оценка служащих: содержание, методы.
35. Зарубежный опыт оценки персонала.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству доклад, сообщение

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

Рекомендуемая тематика контрольных работ

1. Теории трудовой мотивации
2. Содержательные теории мотивации
3. Процессуальные теории мотивации

4. Бихевиоризм и стимулирование
5. Материальное стимулирование персонала
6. Моральное стимулирование персонала
7. Организационное стимулирование персонала
8. Стимулирование персонала свободным временем
9. Контроль в системе мотивации
10. Манипуляции и стимулирование персонала
11. Демотивация персонала
12. Структурные модели мотивации
13. Методы разработки постоянной части оплаты труда
14. Переменная часть заработка: краткосрочные стимулы
15. Особенности мотивации и стимулирования на различных стадиях жизненного цикла организации
16. Психологический аспект мотивации труда
17. Формирование мотивационного механизма в организации
18. Управление мотивационным механизмом
19. Компетентность и компетенции персонала
20. Влияние корпоративной культуры на эффективность мотивации труда

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству контрольная работа

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

Практические занятия (задачи):

Задача 1

Продолжительность рабочего дня – 8 часов, цена 1 часа труда – 48 ден. ед. Определите повременную заработную плату и ее изменение, если: цена рабочего часа понизилась до 45 ден. ед. при неизменном рабочем дне; продолжительность рабочего времени увеличится на 1 час при той же цене часа труда. Какова зависимость между повременной заработной платой и ценой труда?

Задача 2.

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

вас лично на работе (в университете):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

квалифицированного рабочего:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

служащего в конторе профессионала (врача, юриста, преподавателя):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

неквалифицированного работника:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «практическое занятие»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Задание выполнено на высоком уровне
4	Задание выполнено на среднем уровне
3	Задание выполнено на низком
2	Задание выполнено на неудовлетворительном уровне или не выполнено

Темы рефератов:

1. Сущность и значение трудовой мотивации в период мирового финансового кризиса.
2. Сущность психологического контакта и его влияние на мотивацию трудовой деятельности.
3. Научное управление Ф. Тейлора и его значение для мотивации трудовой деятельности.
4. Школа человеческих отношений (Мэйо, Ротлисбергер).
5. Теория Маслоу, подход Маслоу и практика управления персоналом.

6. Теория Альдерфера и ее практическое значение.
7. Двухфакторная теория Герцберга и ее практическое значение.
8. Модель ключевых характеристик работы Хэкмана-Олдхема и ее практическое значение.
9. «Витаминная» модель Уорра и ее практическое значение.
10. Сущность и значение подхода Аткинсона и Маклеланда (потребность в достижении и во власти) в процессе мотивации трудовой деятельности.
11. Теория справедливости Дж. Адамса и ее практическое значение.
12. Теория ожиданий Виктора Врума и ее практическое значение.
13. Комплексная модель мотивации Портера-Лоулера и ее практическое значение.
14. Удовлетворенность работой и ее влияние на эффективность деятельности предприятия.
15. Поведенческая теория подкреплений Скиннера и ее практическое значение.
16. Основные методы модификации поведения в системе мотивации персонала (подкрепление, избегание, угощения, наказание).
17. Приверженность, как свойство личности, ее структура и отличительные черты.
18. Основные элементы системы поддержания дисциплины.
19. Разработка базового оклада и надбавок в системе материального стимулирования персонала.
20. Гибкие программы дополнительных выплат и социальных услуг как важнейший элемент системы мотивации трудовой деятельности персонала.
21. Факторы, определяющие эффективную систему стимулирования труда и принципы ее разработки.
22. Условия и проблемы возникающие в процессе создания эффективной системы стимулирования труда.
23. Формирование стратегии и политики оплаты труда персонала организации.
24. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала.
25. Культура организации и ее составляющие.
26. Лидерство. Особенности, характеризующие сильных лидеров. Системы представлений МакГрегора.
27. Лидерство: особенности и проблемы эмоциональной компетентности лидера.
28. Особенности и средства взаимодействия руководителя с подчиненными.
29. Самомотивация: сущность, методы и ее конструктивные установки.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству реферат

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
---------------------------------------	---------------------

5	Реферат представлен на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.). Оформлен в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
4	Реферат представлен на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.). В оформлении допущены некоторые неточности в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
3	Реферат представлен на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.). В оформлении допущены ошибки в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
2	Реферат представлен на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

Творческие задания

Задание 1

Проанализируйте ситуации, сложившиеся на фирме, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации (анализ ситуации проводится по заданной ниже схеме мотивационного процесса:

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Из офиса генерального директора происходят утечка информации конкуренту.
3. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
4. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.
5. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Схема мотивационного процесса:

1. анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место), участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры);
2. определение проблемы: формулирование проблемы, причины и мотивы;
3. постановка целей мотивации работника (работников): выявление потребностей, определение иерархии потребностей, анализ изменения потребностей, «потребности-стимулы», стратегия, способ мотивации;
4. осуществление мотивации: создание отвечающих потребностям условий, обеспечение вознаграждения за результаты, создание уверенности и возможности достижения цели, создание впечатления от ценности

вознаграждения;

5. управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса, сравнение полученных результатов с требуемыми, корректировка стимулов.

Задание 2

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере 40% от оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранении товарных запасов на одном уровне, и, что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премии, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?

2. Какую систему вознаграждения Вы предложили бы для «Ники»?

3. Как бы Вы посоветовали Денису внедрять эту систему?

Практическое задание.

Разработайте положения, регулирующие механизм оплаты труда в организации.

Задание 3

Вы руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдают машину, или он уходит из организации. Ваши действия? Ситуация 2 Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?» Вы говорите: Ситуация 3 Два руководителя разговаривали о том, как они дают указания подчиненным. Первый: «Главное, что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения». Второй: «Может быть, у тебя

народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить». Позиции какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему? Самостоятельная работа студентов во внеучебное время (задание на дом): Задание 1. Подготовить ответы на вопросы: 1. Мотивация трудовой деятельности в системе управления. 2. Категориальный аппарат теории мотивации: потребности, мотивы, стимулы. Взаимосвязь мотивов и стимулов. 3. Краткосрочные и долгосрочные мотиваторы. Преимущества и недостатки использования. Категории нематериальных вознаграждений. 4. Основные этапы мотивационного процесса. Их характеристика. 5. Эволюция моделей трудовой мотивации 6. Мотивация труда в постиндустриальном обществе. 7. Мотивационный механизм в теориях Маслоу, Альдерфера. Основные выводы, недостатки, практика применения.

Задание 4

Руководитель выявил потребность одного своего ценного и квалифицированного специалиста – продвижение по карьерной лестнице. Он пообещал ему новую должность, если он будет выполнять определённые требования (своевременность выполнения задания, переработку и т.п.). Однако вследствие мирового экономического кризиса дела фирмы несколько ухудшились и пока обещанную должность руководитель предоставить не может. Вместе с тем, мотивация труда этого работника начала ослабевать, что отражается на показателях эффективности его труда. Поговаривают, что работник ищет аналогичную работу в другом (конкурирующем) предприятии. Однако руководитель не хочет терять столь ценного сотрудника. Более того, он боится, что с собой он «унесёт» и часть секретов фирмы.

Задание: Вы руководитель.

Ваша цель: оставить сотрудника на предприятии, при этом сохранив систему его мотивации к труду на желаемом (высоком) уровне.

Задание 5

Руководитель организации выиграл грант. Для его успешной реализации ему необходимо мотивировать всех лучших сотрудников. Однако результаты труда одной из ценных работниц несколько ухудшились. После анализа ситуации он выяснил, что эта работница готовится к предстоящей свадьбе. И потребности самореализации и совершенствования на время уступили место потребностям в любви и причастности.

Задание: Вы руководитель.

Ваша цель: не обидев сотрудницу, переориентировать её интерес на дела организации (и успешную реализацию гранта).

Задание 6

Директора одной компании мама попросила устроить младшего сына к себе на предприятие на должность руководителя среднего звена. Директор устроил своего младшего брата, однако, как оказалось, для этой должности он

слишком мал. Способности у него есть, однако все свои усилия он растрчивает на свой имидж как управленца, а не на результаты работы. С ним он уже беседовал – результата нет (кроме того, что тот наобедничал маме, что старший брат его «притесняет»). Говорил он и с мамой – результата нет. Идти на открытый конфликт с семьей директор не хочет.

Задание: Вы руководитель.

Ваша цель: не испортив отношения с семьей, изменить отношение брата к работе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «творческое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Творческое задание представлено на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). Оформлено в соответствии с требованиями предъявляемыми к данному виду работ.
4	Творческое задание представлено на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений и т.п.). В оформлении допущены некоторые неточности в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
3	Творческое задание представлено на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками и т.п.). В оформлении допущены ошибки в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данному виду работ.
2	Творческое задание представлено на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

4. Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

1. Мотивация и стимулирование
2. Различные мотивы и их значение
3. Парные (противоположные) мотивы
4. Три главных мотива сотрудника организации
5. Мотивация и закон Йеркса – Додсона
6. Содержательные теории мотивации
7. Процессуальные теории мотивации
8. Концепции мотивации персонала, разработанные в России
9. Основные положения бихевиоральной теории
10. Виды подкреплений и наказаний
11. Негативные стороны наказания
12. Режимы подкрепления

13. Применение бихевиорального подхода на практике
14. Оплата труда (базовые понятия, цели системы оплаты труда, виды оплаты труда, формы оплаты труда, структура заработной платы)
15. Постоянная часть заработной платы
16. Методы разработки постоянной части оплаты труда
17. Грейдинг
18. Система факторов оценки должностей
19. Шкалы для оценки должностей
20. Оценка должностей
21. Построение вилок окладов
22. Надбавки и доплаты
23. Разработка ключевых показателей эффективности
24. Управление по целям
25. Метод карт сбалансированных показателей процессные или функциональные показатели
26. Показатели оценки проектов
27. Оценка деятельности сбытового персонала
28. Оценка по стандартам результативности
29. Выполнение планов, задач, поручений
30. Комплексная модель оценки деятельности
31. Переменная часть заработка: краткосрочные стимулы
32. Сдельная и комиссионная оплаты
33. Премии и бонусы
34. Механизмы премирования
35. Автоматизация оплаты по KPI
36. Неденежные материальные стимулы
37. Компенсационный пакет
38. Материальное стимулирование при консервативной и творческой мотивации
39. Роль оказанного внимания
40. Социальная фасилитация и социальная ингибция
41. Позитивное и негативное внимание
42. Мероприятия по моральному стимулированию сотрудников организации
43. Моральное стимулирование и индивидуальные потребности сотрудников
44. Общие вопросы организационного стимулирования персонала
45. Организация трудового процесса
46. Стили руководства
47. Управление карьерным продвижением персонала
48. Вовлечение персонала в процесс управления
49. Отношение человека ко времени
50. Стимулирование свободным временем и восприятие временной перспективы

- 51.Формы и методы стимулирования персонала свободным временем
- 52.Проблемы, возникающие при работе в удаленном доступе
- 53.Необходимость контроля при мотивации персонала
- 54.Этапы, виды и формы контроля
- 55.Требования к контролю в системе мотивации
- 56.Ошибки контроля
- 57.Сущность манипуляции
- 58.Приемы манипуляции
- 59.Подчиненный в роли манипулятора
- 60.Практическое применение манипуляций
- 61.Актуальность изучения причин демотивации персонала
- 62.Ошибки в применении стимулов
- 63.Наказания
- 64.Отношение начальников и подчиненных
- 65.Распределение производственных заданий
- 66.Ошибки при проведении мотивирующих мероприятий

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации
«Экзамен»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы

Лист изменений и дополнений

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