Негосударственное частное некоммерческое
образовательное учреждение высшего образования
«Армавирский гуманитарно-социальный институт»

УТВЕРЖДАЮ:
Ректор НЧНОУ ВО «АГСИ»

Документ подписан электронной подписью
СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП
Сертификат: 021CCAC2005AB11FBF4029C85F5CA97E72
Владелец: Токарь Александр Сергеевич
Действителен: с 22.04.2024 г. по 22.07.2025 г.

_____ А.С.Токарь

«24» июня 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б1.В.12 МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Направление подготовки:
38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль): Управление персоналом организации

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная
(2023, 2024 год набора)

Армавир, 2024

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель – формирование у обучающихся способности осуществлять деятельность по организации труда и оплате труда персонала.

Задачи дисциплины:

-освоение теоретико-методологических основ систем мотивации труда;

-исследование различных теорий мотивации труда и их современных интерпретаций;

-изучение нормативно-правовых основ мотивации труда;

-формирование знаний, умений и навыков анализа и оценки систем мотивации трудовой деятельности персонала современных предприятий (организаций) и разработки эффективных систем мотивации труда персонала.

Воспитательной задачей является формирование гражданской позиции, активного и ответственного члена российского общества, осознающего свои конституционные права и обязанности, уважающего закон и правопорядок, обладающего чувством собственного достоинства, осознанно принимающего общечеловеческие гуманистические и демократические ценности.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» относится к части формируемой участниками образовательных отношений основной профессиональной образовательной программы.

Дисциплина «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» изучается на 5 курсе заочной формы обучения, в 3 и 4 семестре очной формы обучения, в 3 и 4 семестре очно-заочной формы обучения.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
ПК-3 Способен осуществлять деятельность по организации труда и оплате труда персонала	ПК -3.2 формирует систему оплаты труда персонала в организации Формирует плановый бюджет фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат	**Знает** системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала **Умеет** анализировать ситуации и технологии и применять разные методы мотивации в управлении персоналом . **Владеет:** навыками применения методик разработки целей, задач и мероприятий по мотивации трудовой деятельности персонала;

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (в том числе оплаты труда);

- управление дисциплинарными отношениями;

Уметь:

- разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации;
- принимать участие в разработке программ осуществления организационных изменений в части вопросов управления персоналом и оценивать их эффективность;

Владеть:

- методами разработки и реализации стратегий управления персоналом;
- современными технологиями управлением поведением персонала управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности;
- способами управления повышением этического уровня деловых отношений и эффективности делового общения управления организационной культурой;

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	3 семестр	4 семестр
1.Контактная работа обучающихся с преподавателем:	**130,5**	**64,2**	**66,3**
Аудиторные занятия всего, в том числе:	122	60	62
Лекции	72	36	36
Практические занятия	50	24	26
Контактные часы на аттестацию (зачет)	0,2	0,2	-
Контактные часы на аттестацию (экзамен)	0,3	-	0,3
Консультация	4	2	2
Контроль самостоятельной работы	4	2	2
2. Самостоятельная работа	**49,5**	**7,8**	**41,7**
Контроль	36	-	36
ИТОГО:	**216**	**72**	**144**
Общая трудоемкость	**6**	**2**	**4**

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	3 семестр	4 семестр
1.Контактная работа обучающихся с преподавателем:	**98.5**	**54,2**	**44,3**
Аудиторные занятия всего, в том числе:	90	50	40
Лекции	60	34	26
Практические занятия	30	16	14
Контактные часы на аттестацию (зачет)	0,2	0,2	-
Контактные часы на аттестацию (экзамен)	0,3	-	0,3
Консультация	4	2	2
Контроль самостоятельной работы	4	2	2
2. Самостоятельная работа	**81,5**	**17,8**	**63,7**
Контроль	36	-	36
ИТОГО:	**216**	**72**	**144**
Общая трудоемкость	**6**	**2**	**4**

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	5 курс
1.Контактная работа обучающихся с преподавателем:	**32,5**	**32,5**
Аудиторные занятия всего, в том числе:	24	24
Лекции	12	12
Практические занятия	12	12
Контактные часы на аттестацию (зачет)	0,2	0,2
Контактные часы на аттестацию (экзамен)	0,3	0,3
Консультация	4	4
Контроль самостоятельной работы	4	4
2. Самостоятельная работа	**170,5**	**170,5**
Контроль	13	13
ИТОГО:	**216**	**216**
Общая трудоемкость	**6**	**6**

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование раздела (темы) дисциплины	Содержание раздела (темы разделов)	Индекс компетенции
Раздел 1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	Объект, предмет, содержание и задачи дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» Основные понятия и определения мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Теоретические концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Место и роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом. Особенности мотивации и стимулирования на различных стадиях жизненного цикла организации	ПК-3
Раздел 2. Современные теории мотивации и стимулирования труда персонала	Основные понятия мотивации и стимулирования труда. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Виды материального, нематериального стимулирования. Содержательные теории мотивации. Теория потребностей А.Маслоу. Двухфакторная теория Герцберга. Теория приобретенных потребностей Д.Мак-Клелланда. Теория трех факторов(ERG) Альдерфера. Процессуальные теории мотивации. Теория подкрепления мотивов. Теория ожидания. Теория справедливости (равенства) С.Адамса. Теория постановки целей Э.Локе. Модификация поведения. Теория партисипативного управления. Перепроектирование заданий и функций работников.	ПК-3
Раздел 3. Стимулирование трудовой деятельности персонала организации	Процесс формирования, функции и классификация мотивов трудовой деятельности. Формирование мотивационного ядра персонала организации. Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности. Организация оплаты труда. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности. Технология диагностики существующей в организации системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Технология разработки системы материального стимулирования. Технология разработки системы нематериального стимулирования. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности	ПК-3

6. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

Очная форма обучения

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Раздел 1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	36	-	24	7,8
Раздел 2. Современные теории мотивации и стимулирования труда персонала	18	-	12	21
Раздел 3. Стимулирование трудовой деятельности персонала организации	18	-	14	20,7
Итого (часов)	72	-	50	49,5
Форма контроля	ЗАЧЕТ, ЭКЗАМЕН			

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Раздел 1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	34	-	16	17,8
Раздел 2. Современные теории мотивации и стимулирования труда персонала	12	-	6	32
Раздел 3. Стимулирование трудовой деятельности персонала организации	14	-	8	31,7
Итого (часов)	60	-	30	81,5
Форма контроля	ЗАЧЕТ, ЭКЗАМЕН			

Заочная форма обучения

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Раздел 1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	8	-	8	119.8
Раздел 2. Современные теории мотивации и стимулирования труда персонала	2	-	2	25
Раздел 3. Стимулирование трудовой деятельности персонала организации	2	-	2	25,7
Итого (часов)	12	-	12	170,5
Форма контроля	ЗАЧЕТ, ЭКЗАМЕН			

7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе литературных источников и материалов, публикуемых в интернете, а также реальных речевых и языковых фактов, личных наблюдений. Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;

- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- написание рефератов;
- подготовка к тестированию
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к зачету
- подготовка к экзамену.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1 Основная литература:

1. Абакумова, Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н. Н. Абакумова. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. – 234 с. – ISBN 978-5-4497-1176-2. – Режим доступа: https://www.iprbookshop.ru/108237.html. – ЭБС «IPRbooks», по паролю

2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. – 116 с. – ISBN нет. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/92969.html. – ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Шамис, В. А. Мотивация трудовой деятельности [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 103 с. – ISBN 978-5-4497-1816-7. – Режим доступа: https://www.iprbookshop.ru/124163.html. – ЭБС «IPRbooks», по паролю

8.2Дополнительная литература:

1. Акмаева, Р. И. Компенсационный менеджмент. Управление вознаграждением работников [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Прометей, 2018. – 584 с. – ISBN 978-5-906879-73-8. – Режим доступа: https://www.iprbookshop.ru/94439.html. – ЭБС «IPRbooks», по паролю

2. Витевская, О. В. Прогрессивные формы организации и стимулирования труда [Электронный ресурс]: учебное пособие / О. В. Витевская. – Электрон. текстовые данные. – Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2017. – 161 с. – ISBN 2227-8397. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/75402.html. – ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Горяйнова, Н. М. Корпоративная культура [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н. М. Горяйнова. – 2-е изд. – Электрон. текстовые данные. – Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 224 с. – ISBN 978-5-4486-0653-3. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/81480.html. – ЭБС «IPRbooks», по паролю

4. Гроголева, О. Ю. Психология мотивации [Электронный ресурс]: учебное пособие / О. Ю. Гроголева. – Электрон. текстовые данные. – Омск: Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского, 2015. – 126 с. – ISBN 978-5-7779-1893-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/59646.html. – ЭБС «IPRbooks», по паролю

5. Дубина, И. Н. Модели и методы формирования и стимулирования креативно-инновационных коллективов [Электронный ресурс]: монография / И. Н. Дубина. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 102 с. – ISBN 978-5-4486-0367-9. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/76237.html. – ЭБС «IPRbooks», по паролю

6. Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала [Электронный ресурс] / А. Н. Кошелев. – 4-е изд. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2020. – 224 с. – ISBN 978-5-394-04007-8. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/99371.html. – ЭБС «IPRbooks», по паролю

7. Люшина, Э. Ю. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Э. Ю. Люшина, Е. Г. Моисеева, Е. О. Тихонова. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2017. – 235 с. – ISBN 978-5-4487-0001-9. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/68733.html. – ЭБС «IPRbooks», по паролю

8. Соколова, М. М. Социальная психология коллектива [Электронный ресурс]: учебное пособие / М. М. Соколова. – Электрон. текстовые данные. – Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2019. – 140 с. – ISBN 978-5-7882-2795-5. – Режим доступа: https://www.iprbookshop.ru/109596.html. – ЭБС «IPRbooks», по паролю

9. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы [Электронный ресурс]: тренинг персонала. Учебное пособие / М. К. Беляев [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014. – 212 с. – ISBN 978-5-98276-643-4. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/26239.html. – ЭБС «IPRbooks», по паролю

10. Шамис, В. А. Психология мотивации [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. – Электрон. текстовые данные. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. – 74 с. – ISBN 978-5-4497-1814-3. – Режим доступа: https://www.iprbookshop.ru/124164.html. – ЭБС «IPRbooks», по паролю

8.3 Лицензионное программное обеспечение

1.Windows 10 pro (договор № 7 от 02.03.2020 г)

2.Liber Office (free), Open Office.org (free).

3.Professional Edition,7Zip (free).

4. Google Chrome (free,).

5. Mozilla Firefox (free),

6.VLC player (видео плейер).

7.AIMP (аудио плейер) GIMP (Графический редактор).

8. K-Lite (кодеки для воспроизведения видео) Irfanview (просмотр фото) Adobe Flash Player.

9.Adobe Reader (просмотр PDF).

10.Система «Эдиторум» ЭБС-ВКР (договор № 0121/20180625 от 25.06.2018 г.) .

11. Программный продукт АСУ УЗ ‘Universys Web Server 5’ Лицензионный договор на использование программы для ЭВМ №13-П23-306 от 15.09.2023г.

12. КонсультантПлюс (договор от 01. 01.2016 г.

13. ЭПС «Система Гарант» договор № 12376/НК/2019 от 09.12.2019 г. Программа для ЭБС

14. IRRbooks. Лицензионный договор №11 506/24С от 08.04.2024г

8.4 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Научная электронная библиотека www.elibrary.ru
2. Электронная библиотека по философии - http://www.filosof.historic.ru/
3. Российская государственная библиотека. - http://www.rsl.ru

4. Образовательные ресурсы федерального портала «Российское образование» http://www.edu.ru.
5. Электронно-библиотечная система IPRbooks- http://www.iprbookshop.ru.
6. Онлайн-справочник «Энциклопедия карьеры» - https://planetahr.ru/
7. Портал по вопросам управления персоналом- http://hrmaximum.ru/

Информационные справочные системы:

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Режим доступа: http://www.consultant.ru;
2. Информационно-правовой сервер «Гарант» http://www.garant.ru/

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Учебная аудитория для проведения: занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации 352905, Краснодарский край, г. Армавир, улица Урицкого, д. 117, помещение №13 (аудитория 4) общей площадью 37,4 кв.м.	**Учебная мебель:** - комплекты учебной мебели: стол на два посадочных места (12 шт.), стул ученический (24 шт.) - стол преподавателя (1 шт.) - кресло преподавателя (1 шт.) - доска классная (1 шт.) **Технические средства обучения:** набор демонстрационного оборудования: - мультимедиа проектор - компьютер (ноутбук) с подключением к сети «Интернет» и доступом к ЭИОС вуза, - учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации
Помещение для самостоятельной работы, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к ЭИОС вуза. 352905, Краснодарский край, г. Армавир, улица Тургенева, д. 147, 2 этаж, помещение №7 общей площадью 12,4 кв.м.	- комплекты учебной мебели; компьютерная техника с подключением к сети «Интернет» и доступом к ЭИОС вуза;
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования 352905, Краснодарский край, г. Армавир, улица Урицкого, д. 117, помещение №7б общей площадью 3,5 кв.м.	Стеллажи, инвентарь, учебное оборудование

10.ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ ОБУЧАЮЩИМИСЯ-ИНВАЛИДАМИ И ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ПРИ НАЛИЧИИ)

Особые условия обучения и направления работы с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее обучающихся с ограниченными возможностями здоровья) определены на основании:

– Закона РФ от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

– Закона РФ от 24.11.1995г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;

– Приказ Минобрнауки России от 06.04.2021 № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

– методических рекомендаций по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса (утв. Минобрнауки России 08.04.2014 № АК-44/05вн).

Под специальными условиями для получения образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование адаптированных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания вуза и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

В целях доступности изучения дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья организацией обеспечивается:

1. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

– наличие альтернативной версии официального сайта организации в сети «Интернет» для слабовидящих:

– размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации (информация должна быть выполнена крупным рельефно-контрастным шрифтом (на белом или желтом фоне) и продублирована шрифтом Брайля);

– присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь:

– обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

– обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря. к зданию организации;

2. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

– дублирование звуковой справочной информации визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество необходимо определять с учетом размеров помещения);

– обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации:

3.Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата. Материально- технические условия обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, локальное понижение стоек-барьеров, наличие специальных кресел и других приспособлений).

Обучение лиц организовано как инклюзивно, так и в отдельных группах.

11.1 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования

компетенции характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Оценочные материалы включают в себя контрольные задания и (или) вопросы, которые могут быть предложены обучающемуся в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине. Указанные планируемые задания и (или) вопросы позволяют оценить достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине, установленных в соответствующей рабочей программе дисциплины, а также сформированность компетенций, установленных в соответствующей общей характеристике основной профессиональной образовательной программы.

На этапе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине показателями оценивания уровня сформированности компетенций являются результаты устных и письменных опросов, написание рефератов, выполнение практических заданий, решения тестовых заданий.

Итоговая оценка сформированности компетенций определяется в период государственной итоговой аттестации.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
Понимание смысла компетенции	Имеет базовые общие знания в рамках диапазона выделенных задач	Минимальный уровень
	Понимает факты, принципы, процессы, общие понятия в пределах области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию.	Базовый уровень
	Имеет фактические и теоретические знания в пределах области исследования с пониманием границ применимости	Высокий уровень
Освоение компетенции в рамках изучения дисциплины	Наличие основных умений, требуемых для выполнения простых задач. Способен применять только типичные, наиболее часто встречающиеся приемы по конкретной сформулированной (выделенной) задаче	Минимальный уровень
	Имеет диапазон практических умений, требуемых для решения определенных проблем в области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию.	Базовый уровень
	Имеет широкий диапазон практических умений, требуемых для развития творческих решений, абстрагирования проблем. Способен выявлять проблемы и умеет находить способы решения, применяя современные методы и технологии.	Высокий уровень

Способность применять на практике знания, полученные в ходе изучения дисциплины	Способен работать при прямом наблюдении. Способен применять теоретические знания к решению конкретных задач.	Минимальный уровень
	Может взять на себя ответственность за завершение задач в исследовании, приспосабливает свое поведение к обстоятельствам в решении проблем. Затрудняется в решении сложных, неординарных проблем, не выделяет типичных ошибок и возможных сложностей при решении той или иной проблемы	Базовый уровень
	Способен контролировать работу, проводить оценку, совершенствовать действия работы. Умеет выбрать эффективный прием решения задач по возникающим проблемам.	Высокий уровень

11. 2 Оценочные материалыдля проведения текущего контроля

ПК-3 Способен осуществлять деятельность по организации труда и оплате труда персонала (контролируемый индикатор достижения ПК -3.2 формирует систему оплаты труда персонала в организации, формирует плановый бюджет фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат).

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения
Знает: системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала

Вопросы для устного опроса

1. Объект, предмет, содержание и задачи дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»
2. Основные понятия и определения мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
3. Теоретические концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
4. Место и роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом.
5. Особенности мотивации и стимулирования на различных стадиях жизненного цикла организации
6. Основные понятия мотивации и стимулирования труда.
7. Структура, функции и механизм трудовой мотивации.
8. Виды материального, нематериального стимулирования.
9. Содержательные теории мотивации.
10. Теория потребностей А.Маслоу.
11. Двухфакторная теория Герцберга.
12. Теория приобретенных потребностей Д.Мак-Клелланда.
13. Теория трех факторов(ERG) Альдерфера.
14. Процессуальные теории мотивации.
15. Теория подкрепления мотивов.
16. Теория ожидания.
17. Теория справедливости (равенства) С.Адамса.
18. Теория постановки целей Э.Локе.
19. Модификация поведения.
20. Теория партисипативного управления.
21. Перепроектирование заданий и функций работников.
22. Процесс формирования, функции и классификация мотивов трудовой деятельности.

23. Формирование мотивационного ядра персонала организации.
24. Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности
25. Организация оплаты труда.
26. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности.
27. Технология диагностики существующей в организации системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
28. Технология разработки системы материального стимулирования.
29. Технология разработки системы нематериального стимулирования.
30. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решение задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	выставляет обучающемуся, если: - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

Тематика рефератов

1. Анализ стимулирования современных студентов гибким рабочим временем.
2. Виртуальные акции, золотые наручники, опционы как виды стимулирования.
3. Анализ двухфакторной теории удовлетворенности работой Ф. Герцберга.
4. Императивные и неимперативные формы воздействия на персонал.
5.Конкретные программы стимулирования: сравнительный анализ (Системы Скэнлона, Раккерта, Improshare) и возможности использования в России.
6. Современные концепции и теории мотивации трудовой деятельности за рубежом.
7.Манипуляция и мотивация, вызванная привлекательностью объекта: положительные и отрицательные аспекты использования.
8. Методы оценки мотивации персонала: сравнительный анализ.

9. Методы стимулирования работы в неблагоприятных условиях труда.
10.Мотивирующее влияние конфликтов на деятельность персонала в организации.
11.Мотивирующее влияние стресса на поведение персонала.
12.Общение и коммуникации в организации как элемент системы мотивации.
13.Организационная культура как элемент системы мотивации трудовой деятельности.
14.Анализ потребности современных работников (можно разграничит их по полу или возрасту).
15.Планирование трудовой карьеры как элемент системы мотивации трудовой деятельности.
16.Современные методы мотивации: сравнительный анализ.
17.Проблема «социальной справедливости» в мотивации трудовой деятельности персонала
18.Теории ожидания: условия и эффективность применения для мотивации трудовой деятельности персонала.
19.Типы личности: их поведение в трудовой сфере.
20.Японский опыт в области мотивации работников.
21.Особенности мотивации трудовой деятельности молодых специалистов
22.Особенности мотивации трудовой деятельности женщин
23.Особенности мотивации трудовой деятельности инвалидов
24.Особенности мотивации трудовой деятельности работников бюджетной сферы
25.Особенности мотивации трудовой деятельности фрилансеров.

Критерии оценивания выполнения реферата

Оценка	Критерии
Отлично	полностью раскрыта тема реферата; указаны точные названия и определения; правильно сформулированы понятия и категории; проанализированы и сделаны собственные выводы по выбранной теме; использовалась дополнительная литература и иные материалы и др.;
Хорошо	недостаточно полное, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий и категорий и т. п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей литературы и других источников;
Удовлетворительно	реферат отражает общее направление изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной-двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей литературы и других источников; неспособность осветить проблематику дисциплины и др.;
Неудовлетворительно	тема реферата не раскрыта; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок и др.

Типовые тесты по дисциплине

1. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?
   а) до начала профессиональной деятельности;
   б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
   в) во время адаптации в коллективе;
   г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
   д) после признания важности труда.
2. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:
   а) стремиться к проявлению самостоятельности;
   б) обладает творческим мышлением;
   в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;

г) не любит работать и старается избежать ответственности;
д) ответы а) и б).

3. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?
а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
д) человека мотивируют потребности высших уровней.

4. В чем суть классической теории мотивации?
а) деньги – единственный мотивационный фактор;
б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
в) поведение человека определяется его ожиданиями;
г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе.

5. Для увеличения эффективности труда необходимо:
а) четко формулировать цель работы;
б) давать общее представление о необходимых результатах;
в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
г) своевременно стимулировать работников;
д) все вместе.

6. К представителям, какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?
а) содержательной;
б) процессуальной;
в) классической;
г) количественной;
д) административной.

7. ..... не относится к основным факторам мотивации труда?
а) интересная работа;
б) продвижение по службе;
в) уровень заработной платы;
г) стаж работы;
д) условия труда.

8. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?
а) классические, прогрессивные;
б) социальные, экономические;
в) содержательные, процессуальные;
г) теоретические, эмпирические;
д) научные, практические.

9. Под термином "мотивация" понимают:
а) поведение человека, направленное на достижение определенной цели;
б) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;
в) выбираемые человеком цели и средства их достижения;
г) реакция человека на любые психологические воздействия;
д) смысл трудовой деятельности.

10. Процессуальные теории мотивации изучают
а) содержание потребностей и мотивов человека;
б) факторы, влияющие на формирование потребностей;
в) взаимосвязь поведения и его ожидаемых результатов;
г) основные способы принуждения к труду;
д) влияние психологических особенностей человека на мотивации.

11. В чем заключается цель стимулирования персонала?

а) побудить человека избегать конфликтов;

б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;

в) побудить человека не превышать своих полномочий;

г) внушить человеку чувство собственного достоинства;

д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.

12. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:

а) за достижение плановых показателей;

б) за перевыполнение плана;

в) за выдающиеся заслуги;

г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;

д) ответы а) и в).

13. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:

а) в уважении;

б) в самореализации;

в) в безопасности;

г) в стремлении к власти;

д) в стремлении к независимости.

14. ..... относятся к добровольным социальным льготам

а) обязательное медицинское страхование;

б) оплата больничных листов;

в) обязательное пенсионное страхование;

г) оплата питания;

д) все перечисленные льготы являются добровольными.

15. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа:

а) предъявляющая завышенные требования к возможностям работника;

б) требующая от сотрудника значительных усилий;

в) не требующая от сотрудника значительных усилий;

г) не оплачиваемая в полном объеме;

д) оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа.

16. Основными формами оплаты труда являются:

а) повременная и сдельная;

б) заработная плата и прибыль;

в) тарификация и индексация;

г) фиксированная и плавающая;

д) окладная и тарифная.

17. Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам:

а) увеличивает трудовую мотивацию персонала компании;

б) уменьшает трудовую мотивацию персонала компании;

в) не влияет на трудовую мотивацию персонала компании;

г) укрепляет чувство справедливости у работников;

д) является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий мотивации.

18. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:

а) моральным и материальным поощрением;

б) угрозой увольнения и снижения заработной платы;

в) убеждением и участием;

г) администрированием и приказаниями;

д) манипулированием и просьбами.

19. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:

а) цикл работы слишком длинный;

б) в работе постоянно происходят изменения;

в) процесс производства не контролируется человеком;

г) работу можно легко измерить, и она увязана с конкретными исполнителями;

д) работу сложно измерить, и она не увязана с конкретными исполнителями.

20. Чтобы вознаграждение служило мотивирующим фактором необходимо, чтобы оно соответствовало:

а) возможностям организации;

б) ценности сотрудника;

в) ожиданиям сотрудника;

г) среднеотраслевому уровню;

д) вознаграждению за предыдущую работу.

21 Может ли один из стимулов формировать множества разнообразных мотивов?

а) да

б) нет

22 Преимущества человеческого потенциала организации можно раскрыть только с помощью

а) необходимого количества материальных ресурсов;

б) необходимого количества трудовых ресурсов;

в) необходимого количества финансовых ресурсов;

г) комплекса или программы действий по управлению персоналом, которая является частью стратегии бизнеса.

23 Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

а) в самовыражении, самоопределении;

б) в общественном признании;

в) в безопасности;

г) физиологические;

д) социальные.

24 Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха (выберите несколько ответов)?

а) - действовать лучше работников-конкурентов;

б) - желание не отличаться от других работников;

в) - достигать сложных целей или даже превосходить их;

г) - находить лучшие пути для выполнения заданий;

д) - отсутствует стремление выражать и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства

25 По Герцбергу основным фактором, влияющим на удовлетворенность трудом, является:

а) самостоятельность работников на своем рабочем месте;

б) ориентация работников на достижения;

в) благоприятные отношение с руководителем;

г) свобода в выборе времени отдыха в течение рабочего дня;

д) удовлетворение физиологических потребностей.

26 Понятие "абсентизм" используют для обозначения:

а) текучести кадров;

б) преданности организации;

в) процесса отторжения работы;

г) жизнь во благо других людей;

д) быстрого роста профессионализма.

27 Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к:

а) увеличению эффективности его труда;

б) уменьшению эффективности его труда;

в) увеличению потребности в обучении;
г) снижению степени конфликтности личности;
д) росту преданности организации.

28 Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности:
а) увеличивает преданность организации;
б) уменьшает преданность организации;
в) не влияет на преданность организации;
г) снижает степень конфликтности личности;
д) увеличивает эффективность труда.

29 Самостоятельными мотивирующими факторами могут служить такие особенности содержания работы, как (выберите несколько ответов)
а) – автономность;
б) – повторяемость;
в) - разнообразие требуемых навыков;
г) - простота требуемых знаний;
д) – монотонность работы;
ж) – конвейерная зависимость

30 Содержательные теории мотивации основываются на:
а) представлении о справедливости вознаграждения;
б) анализе процесса выполнения работы;
в) концепции потребностей работника;
г) идее об удовлетворенности трудом;
д) оценке соотношения усилий и получаемого результата.

Критерии оценивания образовательных достижений для тестовых заданий

Оценка	Коэффициент К (%)	Критерии оценки
Отлично	Свыше 80% правильных ответов	глубокое познание в освоенном материале
Хорошо	Свыше 70% правильных ответов	материал освоен полностью, без существенных ошибок
Удовлетворительно	Свыше 50% правильных ответов	материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях
Неудовлетворительно	Менее 50% правильных ответов	материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня

11.3. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Типовые задания для подготовки к зачету

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных знаний.

Результаты обучения
Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала

Примерные тесты по дисциплине для подготовки к зачету

1. Основной (первый) элемент модели совокупного вознаграждения (по версии Международной ассоциации компенсаций и льгот WorldatWork) - это…
а) вознаграждение;
б) гибкий график работы;

в) социальный пакет;
г) все, вышеперечисленное.

2. Три цели компенсационной политики и системы вознаграждения - это…

а) привлечение, стимулирование и дисциплинарное воздействие;
б) привлечение, удержание и стимулирование;
в) удержание, развитие, продвижение;
г) привлечение, продвижение и развитие.

3. Две основных группы методов оценки должностей (грейдинга) с точки зрения содержания должностей - это…

а) неколичественные и количественные;
б) внешние и внутренние;
в) рыночные и нерыночные;
г) ранжирование и классификация.

4. Первым этапом процесса внутренней гармонизации системы вознаграждения, является…

а) оценка должностей;
б) анализ должностей;
в) описание должностей;
г) ранжирование должностей.

5. Основные виды стратегий вознаграждения специалистов в области продаж и работы с клиентами - это…

а) только оклад;
б) только комиссионные;
в) оклад + комиссионные;
г) все, вышеперечисленное.

6. Первый этап балльно-факторной методики оценки должностей (грейдинга) - это…

а) оценка должностей;
б) анализ должностей;
в) разработка компенсируемых факторов;
г) формирование политики вознаграждения.

7. Ключевые показатели эффективности (KPI) – это…

а) инструмент управления сотрудниками
б) инструмент мотивации сотрудников
в) инструмент контроля сотрудников
г) все, вышеперечисленное.

8. Оптимальное количество Ключевых показателей эффективности (KPI) для сотрудника не должно превышать

а) 3-4
б) 5-6
в) 8-9
г) 12-13

9. Основными методами разработки Ключевых показателей эффективности (KPI) являются:

а) Анализ организационных проблем и оценка эффективности сотрудников
б) Анализ организационных проблем и оценка эффективности сотрудников
в) Анализ организационных проблем и оценка эффективности сотрудников
г) все, вышеперечисленное.

10. Компетенции – это…

а) Знания, которыми обладают сотрудники
б) Способности и навыки, которыми обладают сотрудники
в) То, что отличает лучших сотрудников от средних
г) все, вышеперечисленное.

11. Факторы, которые должны определять размер переменного вознаграждения:
а) Политика вознаграждения конкурентов и бизнес-стратегия организации
б) Результативность работника, результативность его подразделения и результативность всей организации
в) Функционал сотрудников и орг.структура организации
г) все, вышеперечисленное.
12. Три категории переменного вознаграждения – это…
а) (1) Премиальные планы; (2) Бонусы и (3) Программы признания
б) (1) Групповые программы стимулирования; (2) Премии и (3) Бонусы
в) (1) Премиальные планы; (2) Соц. пакет и (3) Индивидуальные программы стимулирования
г) (1) Премиальные планы; (2) Грейдинг и (3) Немонетарная мотивация.
13. Первый этап разработки программы признания – это…
а) Определение системы подкреплений по принципу прогрессивного нарастания
б) Формулировка цели программы признания
в) Определение критериев поощрения
г) все, вышеперечисленное.
14. Наиболее ценный мотивационный тип – это…
а) Инструментальный
б) Профессиональный
в) Патриотический
г) все, вышеперечисленное.
15. Основной (первый) элемент модели совокупного вознаграждения (по версии Международной ассоциации компенсаций и льгот WorldatWork) - это…
а) вознаграждение;
б) гибкий график работы;
в) социальный пакет;
г) все, вышеперечисленное.
16. Человек ленив, старается избегать работы. Людей нужно принуждать к труду – это:
а) теория «X»;
б) теория «Y»;
в) теория «Z»;
г) теория ожиданий;
д) теория справедливости
17. Две основных группы методов оценки должностей (грейдинга) с точки зрения содержания должностей - это…
а) неколичественные и количественные;
б) внешние и внутренние;
в) рыночные и нерыночные;
г) ранжирование и классификация.
18. Первым этапом процесса внутренней гармонизации системы вознаграждения, является…
а) оценка должностей;
б) анализ должностей;
в) описание должностей;
г) ранжирование должностей.
19. Основные виды стратегий вознаграждения специалистов в области продаж и работы с клиентами - это…
а) только оклад;
б) только комиссионные;
в) оклад + комиссионные;

г) все, вышеперечисленное.

20. Первый этап балльно-факторной методики оценки должностей (грейдинга) - это…

а) оценка должностей;
б) анализ должностей;
в) разработка компенсируемых факторов;
г) формирование политики вознаграждения.

21. Ключевые показатели эффективности (KPI) – это…

а) инструмент управления сотрудниками
б) инструмент мотивации сотрудников
в) инструмент контроля сотрудников
г) все, вышеперечисленное.

22. Оптимальное количество Ключевых показателей эффективности (KPI) для сотрудника не должно превышать

а) 3-4
б) 5-6
в) 8-9
г) 12-13.

23. Основными методами разработки Ключевых показателей эффективности (KPI) являются:

а) Анализ организационных проблем и оценка эффективности сотрудников
б) Анализ организационных проблем и оценка эффективности сотрудников
в) Анализ организационных проблем и оценка эффективности сотрудников
г) все, вышеперечисленное.

24. Компетенции – это…

а) Знания, которыми обладают сотрудники
б) Способности и навыки, которыми обладают сотрудники
в) То, что отличает лучших сотрудников от средних
г) все, вышеперечисленное.

25. Факторы, которые должны определять размер переменного вознаграждения:

а) Политика вознаграждения конкурентов и бизнес-стратегия организации
б) Результативность работника, результативность его подразделения и результативность всей организации
в) Функционал сотрудников и орг.структура организации
г) все, вышеперечисленное.

26. Три категории переменного вознаграждения – это…

а) (1) Премиальные планы; (2) Бонусы и (3) Программы признания
б) (1) Групповые программы стимулирования; (2) Премии и (3) Бонусы
в) (1) Премиальные планы; (2) Соц. пакет и (3) Индивидуальные программы стимулирования
г) (1) Премиальные планы; (2) Грейдинг и (3) Немонетарная мотивация.

27. Первый этап разработки программы признания – это…

а) Определение системы подкреплений по принципу прогрессивного нарастания
б) Формулировка цели программы признания
в) Определение критериев поощрения
г) все, вышеперечисленное.

28. Наиболее ценный мотивационный тип – это…

а) Инструментальный
б) Профессиональный
в) Патриотический
г) все, вышеперечисленное.

29. Основной (первый) элемент модели совокупного вознаграждения (по версии Международной ассоциации компенсаций и льгот WorldatWork) - это…
а) вознаграждение;
б) гибкий график работы;
в) социальный пакет;
г) все, вышеперечисленное.
30. Три цели компенсационной политики и системы вознаграждения - это…
а) привлечение, стимулирование и дисциплинарное воздействие;
б) привлечение, удержание и стимулирование;
в) удержание, развитие, продвижение;
г) привлечение, продвижение и развитие.
31. Две основных группы методов оценки должностей (грейдинга) с точки зрения содержания должностей - это…
а) неколичественные и количественные;
б) внешние и внутренние;
в) рыночные и нерыночные;
г) ранжирование и классификация.
32. Первым этапом процесса внутренней гармонизации системы вознаграждения, является…
а) оценка должностей;
б) анализ должностей;
в) описание должностей;
г) ранжирование должностей
33. Основные виды стратегий вознаграждения специалистов в области продаж и работы с клиентами - это…
а) только оклад;
б) только комиссионные;
в) оклад + комиссионные;
г) все, вышеперечисленное.
34. Первый этап балльно-факторной методики оценки должностей (грейдинга) - это…
а) оценка должностей;
б) анализ должностей;
в) разработка компенсируемых факторов;
г) формирование политики вознаграждения.
35. Движущие силы организации (*drivers*) - это…
а) видение и миссия компании;
б) бизнес-стратегия;
в) корпоративные ценности;
г) все, вышеперечисленное.
36. Основной вид мотивации персонала на первом этапе трудовой карьеры (модель PricewaterhouseCoopers - PwC) - это…
а) мотивация А;
б) мотивация В;
в) мотивация А и мотивация В;
г) все, вышеперечисленное.
37. Такие организации, как Metro, IKEA используют следующий вид бизнес-стратегии
а) стратегия лидерства продуктов и услуг;
б) стратегия низкостоимостного лидерства;
в) стратегия удержания;
г) стратегия клиентоориентированности.

38. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?
а) до начала профессиональной деятельности;
б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
в) во время адаптации в коллективе;
г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
д) после признания важности труда.
39. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:
а) стремиться к проявлению самостоятельности;
б) обладает творческим мышлением;
в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
г) не любит работать и старается избежать ответственности;
д) ответы а) и б).
40. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?
а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
д) человека мотивируют потребности высших уровней.
41. В чем заключается цель стимулирования персонала?
а) побудить человека избегать конфликтов;
б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
в) побудить человека не превышать своих полномочий;
г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.
42. В чем суть классической теории мотивации?
а) деньги – единственный мотивационный фактор;
б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
в) поведение человека определяется его ожиданиями;
г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе.
43. Вероятность увольнения по собственному желанию выше
а) у недавно нанятых на работу сотрудников
б) у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;
в) у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;
г) у сотрудников, длительное время работающих в организации;
д) не зависит от стажа работы в организации.
44. Для увеличения эффективности труда необходимо:
а) четко формулировать цель работы;
б) давать общее представление о необходимых результатах;
в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
г) своевременно стимулировать работников;
д) все вместе.
45. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:
а) высказать свою оценку в СМИ фирмы;
б) высказать свою оценку сотруднику публично;
в) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;
д) возможны варианты а) и б).

46. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:
а) за достижение KPI;
б) за перевыполнение плана;
в) за выдающиеся заслуги;
г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;
д) ответы а) и в).
47. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:
а) постоянному увеличению эффективности его работы;
б) временному увеличению эффективности его работы;
в) постоянному уменьшению эффективности его работы;
г) временному уменьшению эффективности его работы;
д) снижению мотивации работника.
48. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:
а) в уважении;
б) в самореализации;
в) в безопасности;
г) в стремлении к власти;
д) в стремлении к независимости.
49. К добровольным социальным льготам относятся
а) обязательное медицинское страхование;
б) оплата больничных листов;
в) обязательное пенсионное страхование;
г) оплата питания;
д) все перечисленные льготы являются добровольными.
50. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?
а) содержательной;
б) процессуальной;
в) классической;
г) количественной;
д) административной.
51. К процессуальным теориям мотивации относится:
а) теория двух факторов Герцберга;
б) теория ожиданий;
в) теория ERG Альдерфера;
г) теория А.Маслоу;
д) теория А.Файоля.
52. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?
а) теория ожиданий;
б) теория справедливости;
в) теория X, Y;
г) пирамида Врума;
д) содержательная теория.
53. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А.Маслоу?
а) в самовыражении, самоопределении;
б) в общественном признании;
в) в безопасности;
г) физиологические;
д) социальные.
54. Какая из предложенных современных концепций мотивации была разработана профессором Калифорнийского университета В.Оучи?
а) теория х;

б) теория y;
в) теория z;
г) пирамида потребностей;
д) теория ожидания.

55. Какая из теорий мотивации включает в себя следующие переменные: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения?

а) теория ожидания;
б) модель Портера-Лоулера;
в) теория справедливости Адамса;
г) теория ERG Альдерфера;
д) теория А.Маслоу.

56. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

а) в самовыражении, самоопределении;
б) в общественном признании;
в) в безопасности;
г) физиологические;
д) социальные.

57. Какие основные формы стимулов выделяют?

а) принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение;
б) моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование;
в) стимул, мотив, потребность, нужда;
г) похвала, просьба, убеждение;
д) зарплата, премия, подарки.

58. Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха (выберите несколько ответов)?

1 - действовать лучше работников-конкурентов;
2 - желание не отличаться от других работников;
3 - достигать сложных целей или даже превосходить их;
4 - находить лучшие пути для выполнения заданий;
5 - отсутствует стремление выражать и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства.

а) 1, 3, 4, 5;
б) 2, 3, 4, 5;
в) 1, 3, 4;
г) 3, 4, 5;
д) 2, 4, 5.

59. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?

а) интересная работа;
б) продвижение по службе;
в) уровень заработной платы;
г) стаж работы;
д) условия труда.

60. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «X» и «Y»?

а) Абрахам Маслоу;
б) Фредерик Херцберг;
в) Ф.Тейлор;
г) Д.Макгрегор;
д) В.Врум.

61. Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы?
а) К.Мадсен;
б) А.Маслоу;
в) Ф.Герцберг;
г) К.Альфред;
д) В.Врум.
62. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:
а) физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования;
б) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;
в) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования;
г) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;
д) социальные, потребности в безопасности, физиологические уважения, самосовершенствования.
63. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?
а) классические, прогрессивные;
б) социальные, экономические;
в) содержательные, процессуальные;
г) теоретические, эмпирические;
д) научные, практические.
64. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа
а) предъявляющая завышенные требования к возможностям работника;
б) требующая от сотрудника значительных усилий;
в) не требующая от сотрудника значительных усилий;
г) не оплачиваемая в полном объеме;
д) оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа.
65. По Герцбергу основным фактором, влияющим на удовлетворенность трудом, является:
а) самостоятельность работников на своем рабочем месте;
б) ориентация работников на достижения;
в) благоприятные отношение с руководителем;
г) свобода в выборе времени отдыха в течение рабочего дня;
д) удовлетворение физиологических потребностей.
66. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:
а) моральным и материальным поощрением;
б) угрозой увольнения и снижения заработной платы;
в) убеждением и участием;
г) администрированием и приказаниями;
д) манипулированием и просьбами.
67. Под обогащением труда обычно понимают:
а) увеличение размера вознаграждения;
б) увеличение количества выполняемых функций;
в) возможности карьерного роста;
г) автоматизация труда;
д) возможность невыполнения функциональных обязанностей.
68. Понятие "абсентизм" используют для обозначения:
а) текучести кадров;
б) преданности организации;

в) процесса отторжения работы;
г) жизнь во благо других людей;
д) быстрого роста профессионализма.

69. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к:
а) увеличению эффективности его труда;
б) уменьшению эффективности его труда;
в) увеличению потребности в обучении;
г) снижению степени конфликтности личности;
д) росту преданности организации.

70. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности
а) увеличивает преданность организации;
б) уменьшает преданность организации;
в) не влияет на преданность организации;
г) снижает степень конфликтности личности;
д) увеличивает эффективность труда.

71. С точки зрения мотивирования сотрудников основная задача организации корпоративных праздников состоит в том, чтобы:
а) привнести в работу радость;
б) продемонстрировать уважение руководства к сотрудникам;
в) компенсировать невысокий уровень оплаты труда в компании;
г) все вместе;
д) все неверно.

72. Самостоятельными мотивирующими факторами могут служить такие особенности содержания работы, как (выберите несколько ответов)
1 – автономность;
2 – повторяемость;
3 - разнообразие требуемых навыков;
4 - простота требуемых знаний;
5 – монотонность работы;
6 – конвейерная зависимость
а) 1, 2, 3;
б) 1, 3, 4;
в) 1, 3, 5;
г) 1, 5, 6;
д) 3, 4, 6.

73. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:
а) цикл работы слишком длинный;
б) в работе постоянно происходят изменения;
в) процесс производства не контролируется человеком;
г) работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями;
д) работу сложно измерить и она не увязана с конкретными исполнителями.

74. К содержательным теориям мотивации не относятся:
а) теория Маслоу, теория Герцберга;
б) теория ожидания; теория постановки целей; теория справедливости;
в) теория Альдерфера; теория МакКлелланда.

75. К процессуальным теориям мотивации не относятся:
а) теория Маслоу; теория Герцберга;
б) теория ожидания Портера и Лоулера;
г) теория постановки целей;
д) теория ERG Альдерфера и теория приобретенных потребностей МакКлелланда;
е) теория справедливости;
ж) а, б, д.

76. Бестарифная система оплаты труда:
а) заработок работника определяется распределением коллективного ФОТ с учетом коэффициента квалификационного уровня и коэффициента трудового участия;
б) заработок работника определяется на основе присвоенных грейдов;
в) заработок работника определяется на основе установленного оклада или тарифной ставки.
77. К избегательным мотивационным типам личности относятся:
а) люмпенизированный;
б) инструментальный;
в) профессиональный;
г) патриотический;
д) хозяйский.
78. Патриотический мотивационный тип личности характеризуется следующими чертами:
а) согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
б) необходима идея, которая будет им двигать;
в) не терпит контроля;
г) важно общественное признание участия в успехе;
д) главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.
е) б, г, д
79. Инструментальный мотивационный тип личности характеризуется следующими чертами:
а) считает важной свободу в оперативных действиях;
б) не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за нее не платили;
в) интересует цена труда, а не его содержание;
г) важна обоснованность цены, не желает "подачек";
д) важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.
е) в,г,д
80. Какой российский ученый сделал вывод о том, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший:
а) А. Н. Леонтьев
б) О.И. Шкаратан
в) Л.С. Выготский
г) В.А. Ядов.
81. Феномен бригад коммунистического труда исследовал:
а) А. Н. Леонтьев
б) О.И. Шкаратан
в) Л.С. Выготский
г) В.А. Ядов.
82. Кто первым в СССР стал заниматься исследованиями трудовой мотивации:
а) А. Н. Леонтьев
б) О.И. Шкаратан
в) Л.С. Выготский
г) В.А. Ядов.
83. Мотив:
а) способность выбранного объекта удовлетворить потребность;
б) нужда, забота, необходимость;
в) осознанное личностное побуждение к деятельности;
г) осознанно выбранное средство для удовлетворения потребности
84. Стимул:
а) форма поведения, в которой раскрываются способности личности;
б) способность выбранного объекта удовлетворить потребность;

в) осознанное личностное побуждение к деятельности;
г) нужда, забота, необходимость.

85. Мотивация трудовой деятельности:

а) совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей;
б) намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников;
в) совокупность внутренних мотивов, определяющих поведение человека в трудовой деятельности.

86. Стимулирование персонала:

а) внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, направленный на мотивы персонала;
б) система экономических, моральных и социальных рычагов и стимулов, механизм их взаимодействия на исполнителей;
в) намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников.

87. Потребность:

а) силы, оказывающие внешнее воздействие на человека с целью побудить его к определенному трудовому поведению;
б) первоисточник мотивации, это нужда в том, что необходимо для существования личности (коллектива, общества), их нормального функционирования;
в) устойчивое отношение к совокупности материальных и духовных благ, ценностей, идеалов.

88. Ценности:

а) форма поведения, в которой раскрываются способности личности;
в) убеждения человека в значимости (или важности) лично для него некоторого объекта или явления, целях жизни, труда, а также о средствах достижения целей;
в) совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

89. Мотивация:

а) динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость;
б) система экономических, моральных и социальных рычагов и стимулов, механизм их взаимодействия на исполнителей;
в) намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников.

90. Методы мотивации персонала (выберите правильный ответ):

а) совокупность приемов и способов, мотивирующих персонал на результативный труд;
б) инструменты наказания и поощрения персонала;
в) совокупность управленческих воздействий на персонал, обеспечивающих достижение результатов труда.

Критерии оценивания образовательных достижений для тестовых заданий

Оценка	Коэффициент К (%)	Критерии оценки
Отлично	Свыше 80% правильных ответов	глубокое познание в освоенном материале
Хорошо	Свыше 70% правильных ответов	материал освоен полностью, без существенных ошибок
Удовлетворительно	Свыше 50% правильных ответов	материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в

		знаниях
Неудовлетворительно	Менее 50% правильных ответов	материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня

Типовые задания для подготовки к зачету.

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.

Результаты обучения
Умеет: анализировать ситуации и технологии и применять разные методы мотивации в управлении персоналом.

Задание 1.

1).Приведите примеры успешной и неуспешной мотивации персонала. Попытайтесь проанализировать успехи или неудачи.

2) Вспомните одну из хорошо знакомых Вам реальных компаний.

Какие методы мотивации применяются менеджерами и руководителями этой компании?

В чем их сила, являются ли они эффективными для согласования интересов компании и персонала?

Задание 2.

Американский психолог Роберт Чальдини в своей книге «Воздействие: наука и практика» приводит данные множества исследований, раскрывающих природу влияния авторитета на наше поведение и наши ценности. Так, по условиям одного из исследований, психолог в пять разных классов колледжа приводил одного и того же человека, представляя его как гостя из Кембриджского университета. При этом в первом из классов он назвал его «студентом», во втором - «ассистентом», в третьем — «преподавателем», в четвертом - «профессором». После того, как гость уходил из аудитории, учащихся просили примерно оценить его рост. Результаты показали, что рост «профессора» оказался значительно выше, чем рост «студента», и с каждым повышением титула гость «прибавлял» в росте. В чем, по-вашему, секрет?

Задание 3.

Прокомментируйте с позиций действия механизма мотивации следующий исторический факт: Когда Юлий Цезарь из Галии переправился через Ла-Манш и высадился со своими легионами в стране, которая теперь называется Англией, что сделал он для обеспечения успеха своих войск? - Он приказал своим солдатам остановиться на меловых утесах Дувра; взглянув вниз с высоты двухсот футов над морем, они увидели красные языки пламени, пожирающие все корабли, на которых они прибыли. Солдаты находились во вражеской стране, последняя связь с континентом исчезла, последнее средство отступления было сожжено, и им оставалось только одно: наступать и побеждать. Именно это они и сделали.

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.

Прочитайте кейс "Скидки сотрудникам как средство мотивации" и ответьте на следующие вопросы.

• "Наличие скидок существенно повышает лояльность сотрудников, помогает при наборе персонала и позволяет улучшить продажи, поскольку люди лучше ознакомлены с товаром и услугой, который они продают". Согласны ли вы с этим утверждением американских специалистов?

• Сравните скидки с другими возможными элементами компенсационного пакета – премиями, подарками, регулярным повышением заработной платы, бонусами и участием в прибылях.

• Каковы условия эффективного применения скидок как средства мотивации?

• Будет ли отличаться использование скидок в качестве мотиватора в столичных городах и на периферии?

Критерии оценивания решения практического задания:

Форма проведения текущего контроля	Критерии оценивания
Решение практического задания	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное решение практического задания (ситуационной задачи).
	«4» (хорошо) –в целом практическое задание (ситуационная задача) решена, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при решении практического задания (ситуационной задачи)
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, практическое задание (ситуационная задача) не решена или решена не верно.

Критерии оценивания на зачете

Шкала оценивания	Показатели
Зачтено	Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины В ответе используется научная терминология. Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное Умеет делать выводы без существенных ошибок Владеет инструментарием изучаемой дисциплины, умеет его использовать в решении стандартных (типовых) задач. Ориентируется в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине. Активен на практических (лабораторных) занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.

Не зачтено	Не достаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины В ответе не используется научная терминология. Изложение ответа на вопрос с существенными стилистическими и логическими ошибками. Не умеет делать выводы по результатам изучения дисциплины Слабое владение инструментарием изучаемой дисциплины, не компетентность в решении стандартных (типовых) задач. Не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине. Пассивность на практических (лабораторных) занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий. Не сформированы компетенции, умения и навыки. Отказ от ответа или отсутствие ответа.

Типовые задания для подготовки к экзамену

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.

Результаты обучения
Умеет: анализировать ситуации и технологии и применять разные методы мотивации в управлении персоналом.

Типовой перечень вопросов для подготовки экзамену

1. Сформулировать психологические правила управления мотивацией.
2. Определить сущность стимулирования трудовой деятельности?
3. Дать характеристику видов стимулирования трудовой деятельности.
4. Охарактеризовать принципы стимулирования.
5. Определить сущность системы материального стимулирования.
6. Дать характеристику видов морального стимулирования сотрудников.
7. Охарактеризовать меры дисциплинарного воздействия на сотрудников.
8. Определить сущность оплаты труда.
9. Назвать основные показатели, отражающие уровень жизни населения.
10. Сформулировать принципы государственного регулирования заработной платы.
11. Охарактеризовать основные принципы организации труда в России.
12. Проанализировать особенности коллективно-договорного регулирования оплаты труда.
13. Охарактеризовать основные формы оплаты труда.
14. Определить сущность тарифной и бестарифной системы оплаты труда.
15. Дать характеристику многоразрядной тарифной системы оплаты труда.
16. Охарактеризовать сдельную и повременную оплаты труда.
17. Проанализировать методы гибкого регулирования заработной платы.
18. Определить содержание премиальных выплат?
19. Сравнить надбавки и доплаты к основной заработной плате.
20. Сформулировать принципы начисления районных коэффициентов и компенсаций к заработной плате.

Типовой перечень вопросов для подготовки экзамену

1. Понятие мотивации и стимулирования труда. Функции и задачи мотивации.
2. Механизм мотивации персонала и его основные элементы.
3. Потребность как основа мотивационной системы. Классификация потребностей, их свойства.
4. Мотивы: понятие, функции и виды.

5. Цель: сущность, техника построения и характеристика грамотного целеполагания. Взаимосвязь цели и вознаграждения персонала.
6. Модели и формы трудового поведения персонала.
7. Результат: понятие, виды. Закон результата.
8. Стимулы: понятие, сущность и виды. Взаимосвязь мотива и стимула.
9. Стимулирование персонала: понятие, цели, виды.
10. Характеристика содержательных теорий мотивации и ограниченность их использования.
11. Характеристика процессуальных теорий мотивации и ограниченность их использования.
12. Основоположник содержательных теорий – Абрахам Маслоу и его теория иерархии потребностей.
13. Теория ERG К. Альдерфера.
14. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.
15. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.
16. Теория ожиданий В. Врума.
17. Теория равенства и справедливости С. Адамса.
18. Модель Портера–Лоулера.
19. Теория постановки целей Э. Локка.
20. Вклад российских ученых в развитие теорий мотивации.
21. Теория параллельного развития потребностей Л.С. Выгодского.
22. Типологическая концепция В.И. Герчикова и возможности ее использования в мотивации персонала.
23. Теория мотивационного комплекса А.А. Литвинюка и возможность построения системы стимулирования на ее основе.
24. Теория характеристик работы Дж. Р. Хэкмана и Г.Р. Олдхэма.
25. Теория усиления (подкрепления) мотивации Б. Скиннера.
26. «Позитивное» и «негативное» стимулирование. Правила вынесения наказания («законы горячей печки»).
27. Роль и место мотивации и стимулирования труда в системе управления персоналом. Взаимосвязь мотивации персонала с другими функциями управления персоналом.
28. Критерии эффективной системы мотивации и стимулирования труда.
29. Факторы воздействия на мотивацию труда, основные показатели и необходимые условия эффективной мотивации.
30. Внешние факторы эффективной системы мотивации и стимулирования труда.
31. Внутренние факторы системы мотивации и стимулирования труда.
32. Классификация методов мотивации и их характеристика.
33. Административно-организационные методы мотивации персонала.
34. Законодательные и организационные основы регулирования взаимоотношений персонала и работодателя.
35. Трудовые и гражданско-правовые договора как упреждающе - регламентирующие инструменты мотивации персонала.
36. Дисциплина труда и трудовой распорядок. Дисциплинарная ответственность и взыскания.
37. Локальные нормативные акты организации, их роль в мотивации и стимулировании труда персонала.
38. Экономические методы мотивации и стимулирования труда персонала.
39. Социально-психологические методы мотивации персонала.
40. Вознаграждение работника: понятие, виды и формы, цели. Общие принципы построения системы внешнего вознаграждения.

41. Материальное денежное стимулирование, принципы формирования и назначение.

42. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения.

43. Дифференциация материального вознаграждения, его назначение, направления и инструменты обеспечения.

44. Тарифная, бестарифная и компенсационная модели организации заработной платы в России.

45. Компенсационная политика, политика вознаграждения организации: понятие, значение, место и роль в политике УЧР (управления человеческими ресурсами).

46. Состав компенсационного пакета. Базовая заработная плата.

47. Компенсационные и стимулирующие выплаты.

48. Системы премирования, их значение в стимулировании труда и построение.

49. Ключевые показатели деятельности (KPI) и их использование в системе премирования.

50. Формы и системы оплаты труда, их преимущества и недостатки.

51. Система грейдирования и возможности ее использования в современных организациях.

52. Социальный пакет и принципы его формирования.

53. Понятие и назначение нематериальной мотивации.

54. Моральное стимулирование: сущность, значение, основные направления и формы.

55. Индивидуальность сотрудника и его мотивация.

56. Особенности мотивации сотрудников различных типов темперамента.

57. Интеллект, стиль мышления сотрудника, их влияние на мотивацию трудовой деятельности.

58. Особенности мотивации персонала на различных этапах трудовой карьеры.

59. Особенности мотивации представителей поколения X, Y и Z.

60. Особенности мотивации и стимулирования в системе японского менеджмента.

61. Особенности мотивации и стимулирования в системе американского менеджмента.

62. Особенности мотивации и стимулирования в системе западноевропейского менеджмента.

Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков и владений

Результаты обучения
Владеет навыками применения методик разработки целей, задач и мероприятий по мотивации трудовой деятельности персонала;

Типовые практические задания для подготовки к экзамену

Задание 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 противление 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?

Задание 2.

Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию». В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников. Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Задание 3.

Руководитель заметил, что с ростом численности его отдела резко ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег, некоторые часто брали больничные листы и т.п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером, Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, он решил повысить ей заработную плату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую компанию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: «Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам». Подумайте, в чем заключалась мотивация этой сотрудницы? Какой фактор был для нее мотивирующим?

Задание 4.

Сотрудница одной из российских компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась, выполняла большой объем работы, «крутилась», забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями о том, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто меня ругал, и никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать, как все, кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня... Мне что, больше других надо?» Какую основную ошибку допускал руководитель, учитывая положения концепции ожиданий? Что бы вы посоветовали сделать этому руководителю, чтобы способствовать повышению мотивации своей сотрудницы?

Задание 5.

Старательная и активная молодая женщина в течение многих лет добивалась повышения своего должностного статуса. Однако, когда ее назначили начальником крупного отдела, она недолго была удовлетворена своим результатом. Да, ее ожидания оправдались, но они вошли в противоречие с семейными ценностями. Теперь ее рабочий день стал ненормированным: чтобы выполнить свои должностные обязанности, ей часто приходилось выходить на работу раньше, а уходить позже. Возникли конфликты с мужем и детьми. Поскольку теперь результаты ее успешной работы не согласовывались с жизненными ценностями, ей пришлось специально решать эту проблему. Что бы вы могли посоветовать этой сотруднице? Как совместить успехи на работе и семейные ценности?

Задание 6.

После посещения немецкой фабрики руководство российской компании приняло решение выдавать своим рабочим заработную плату в конвертах, как это делают в Германии. Через некоторое время в цеху вспыхнул настоящий бунт. Рабочие открывали конверты и сравнивали свою заработную плату. Поскольку некоторым молодым рабочим, только что пришедшим в компанию, выдавали заработную плату неоправданно выше, чем остальным, сотрудники, которые работали в компании давно, посчитали, что нарушен принцип справедливости, и стали угрожать увольнением. Как вы считаете, правильное ли решение приняло руководство по выдаче рабочим заработной платы в конвертах? Каким образом необходимо было объяснить рабочим введение новой формы оплаты их труда? Почему возник бунт и что бы вы могли предпринять в такой ситуации, если бы были руководителем этой компании?

Задание 7.

Российская компания возникла на основе семейного бизнеса. Руководителем компании стал средний брат, но все ключевые позиции в компании занимали его родственники: родители, старшая сестра, младший брат, муж старшей сестры, жена младшего брата и т.п. Родственники обладали приоритетными правами в принятии решений, получали большую заработную плату и бонусы. Все сотрудники знали, что войти в эту закрытую группу собственников практически невозможно. В компании также было известно, что усилия и активность мало отражаются на вознаграждении и поощрениях. В результате здесь наблюдалась высокая текучесть персонала, а конкуренты между собой называли эту организацию «кузницей кадров». Какие положения концепции справедливости не учитываются в данной компании? Какие рекомендации можно предложить руководителю, чтобы устранить имеющиеся ошибки в системе мотивации персонала?

Задание 8.

В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена. Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработком платы, если повысить ее компания пока не может?

Задание 9.

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. Как, не обидев сотрудницу, переориентировать её интерес на дела организации (и успешную реализацию гранта)?

Задание 10.

Руководитель отдела спешит на встречу к клиенту и нервно отдает поручение своему сотруднику: «Я очень спешу! Видите - у входа стоит машина? Уже через 40 минут я должен быть на переговорах! А вы знаете, какие везде пробки?! Быстро запоминайте, что нужно сделать! Пойдете на пятый этаж, в комнату 526, там сидит симпатичная

девушка Юля. Возьмете у нее текст моего отчета, в нем семнадцать страниц, проверьте все цифры, опечатки и неточности, если они там есть. Все исправьте! Подготовьте мне отчет, я выступаю на расширенном Совете! Очень ответственное выступление! Будут акционеры! Все! Времени больше нет! Выполняйте! Это срочное задание!» Какие ошибки сделал руководитель, формулируя задание своему подчиненному? Что бы вы могли ему посоветовать, учитывая положения концепции Э. Локка?

Задание 11.

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?

Задание 12.

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. Как оставить сотрудника на предприятии, при этом сохранив систему его мотивации к труду на желаемом (высоком) уровне?

Задание 13.

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 растрачивает на свой имидж как управленца, а не на результаты работы. С ним он уже беседовал – результата нет (кроме того, что тот наябедничал маме, что старший брат его «притесняет»). Говорил он и с мамой – результата нет. Идти на открытый конфликт с семьей директор не хочет. Что бы Вы сделали на месте директора для изменения отношения брата к работе, при этом, не испортив отношения с семьей?

Задание 14.

Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

Задание 15.

Полгода назад сотрудник получил новую должность, которой добивался в течение длительного времени, и повышение заработной платы. Но мотивация к получению высоких результатов была недолгой. Возникли нежелание идти утром на работу, апатия, попытки «дотянуть» до выходных или праздничных дней. Что произошло? Почему деньги перестали быть для сотрудника достаточным стимулом? О каких еще неудовлетворенных потребностях можно говорить в отношении этого сотрудника?

Критерии оценивания решения практического задания:

Форма проведения текущего контроля	Критерии оценивания
Решение практического задания	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное решение практического задания (ситуационной задачи).
	«4» (хорошо) –в целом практическое задание (ситуационная задача)

	решена, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при решении практического задания (ситуационной задачи)
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, практическое задание (ситуационная задача) не решена или решена не верно.

Шкала оценки для проведения экзамена по дисциплине

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию.
Хорошо	– вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.
Удовлетворительно	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы.
Неудовлетворительно	– не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов - не сформированы компетенции, умения и навыки, - отказ от ответа или отсутствие ответа

ЛИСТ ДОПОЛНЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ
рабочей программы дисциплины

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от_____ №___) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ №____) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____
_____
_____
_____
Заведующий кафедрой
_____
(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от_____ №___) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ №____) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____
_____
_____
_____
Заведующий кафедрой
_____
(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от_____ №___) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ №____) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____
_____
_____
_____
Заведующий кафедрой
_____
(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от_____ №___) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ №____) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____
_____
_____
Заведующий кафедрой
_____
(подпись, инициалы и фамилия)