

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

Е. В. Беклемешева

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для бакалавриата
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, элективный
модуль "Аудит и контроллинг персонала в коммерческих организациях"

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВО "Калининградский государственный технический университет" С. В. Саванович

Беклемешева, Е. В.

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом, элективный модуль "Аудит и контроллинг персонала в коммерческих организациях" / Е. В. Беклемешева. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 62 с.

Учебно-методическое пособие является руководством по изучению дисциплины "Мотивация и стимулирование трудовой деятельности" для студентов бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, элективный модуль "Аудит и контроллинг персонала в коммерческих организациях". В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её изучению, подготовке к практическим занятиям, выполнению курсовой работы и подготовке к промежуточной аттестации.

Табл. 4, список лит. – 21 наименование

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 05.04.2022 г., протокол № 07

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 22.06.2022 г., протокол № 07

УДК 005.95/96

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению	7
Тема 1. основополагающие аспекты мотивации трудовой деятельности	7
Тема 2. Теории мотивации	11
Тема 3. Мотивационное управление персоналом.....	15
Тема 4. Формирование мотивационной политики на предприятии.....	19
Тема 5. Стимулирование трудовой деятельности персонала.....	25
2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям.....	33
2.1 Методические указания к семинарам	33
Семинар № 1. основополагающие аспекты мотивации трудовой деятельности	33
Семинар № 2. Теории мотивации	34
Семинар № 3. Психологические аспекты трудовой мотивации.....	35
Семинар № 4. Мотивационное управление персоналом. Типы мотивации. Методы мотивации персонала	36
Семинар № 5. Оплата труда персонала в организациях.....	37
Семинар № 6. Моральная мотивация труда. Демотивация персонала	37
Семинар № 7. Оценка экономической и социальной эффективности системы мотивации и стимулирования персонала в организации	38
2.2 Методические указания к практическим работам	39
Практическая работа № 1. основополагающие аспекты мотивации трудовой деятельности.....	39
Практическая работа № 2. Теории мотивации	40
Практическая работа № 3. Расчет уровня лояльности сотрудника к компании	41
Практическая работа № 4. Мотивационное управление персоналом. Типы мотивации. Методы мотивации персонала.....	43
3 Методические указания по выполнению курсовой работы.....	45
3.1 Общие указания по выполнению курсовой работы.....	45
3.2 Тематика курсовых работ	48
4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена.....	53
4.1 Контрольные вопросы по дисциплине	54
4.2 Примерные экзаменационные практические задания	56
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине	58
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	59
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ для конкретной темы курсовой работы	61

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина “Мотивация и стимулирование трудовой деятельности” является дисциплиной, формирующей у обучающихся теоретические и практические навыки в области мотивации и стимулирования деятельности персонала в организации.

Целью освоения дисциплины является изучение теоретических основ по данному направлению и применение их на практике в целях повышения производительности труда и как результат – усиление позиций организации на рынке.

Задачи дисциплины:

- изучение принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда);
- овладение инструментами и навыками организации оплаты труда с обоснованием выбранной системы и формы;
- формирование навыков подготовки, организации и проведения исследований в направлении удовлетворенности персонала работой в организации;
- формирование способности применять на практике методы оценки эффективности системы стимулирования в организации, оценки экономической эффективности мотивационных и стимулирующих программ.

Планируемые результаты освоения дисциплины "Маркетинг" заключаются в том, что студент должен:

знать:

- основные нормативные правовые акты, регулирующие трудовые, а также связанные с ними отношения;
- юридические критерии оценки персонала;
- правовые аспекты мотивации работников;
- особенности привлечения к ответственности за нарушения в области правового регулирования трудовых и связанных с ними отношений;
- организационно-управленческие механизмы регулирования конфликтов в организации;

уметь:

- разрабатывать локальные акты организации, различные виды договоров в трудовой и связанной с ней сферах;
- формировать кадровую политику и корпоративную культуру организации, применяя знания действующего законодательства в сфере стратегического управления персоналом;
- учитывать современные достижения управленческой мысли при правовом регулировании трудовых и связанных с ними отношений, возникающих в организации;
- управлять конфликтными ситуациями в организации;
- использовать современные средства информационного и технического обеспечения системы управления персоналом на основе действующего законодательства;
- осуществлять научно-исследовательскую деятельность;

владеть:

- навыками правового регулирования управления персоналом организации;
- навыками комплексного видения современных проблем нормативно-правового регулирования стратегического управления персоналом в организации;
- навыками понимания взаимосвязи нормативно-правового регулирования стратегического управления организацией в целом и ее персоналом.

Дисциплина "Мотивация и стимулирование трудовой деятельности" относится к профессиональному модулю основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.03 Управление персоналом, профиль "Аудит и контроллинг персонала". Дисциплина опирается на общепрофессиональные и профессиональные компетенции, профессиональные знания, умения и навыки обучающихся, полученные при изучении такой дисциплины как: "Введение в профессию". Дисциплина "Международные аспекты управления персоналом" является базой для получения первичных навыков профессиональной деятельности, формируемых

при изучении таких дисциплин как "Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях", "Анализ трудовых показателей организации", "Контроллинг системы управления персоналом организации", а также при прохождении производственной практики.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (зет), т. е. 144 академических часа контактной (лекционных и практических занятий) и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине.

Распределение трудоемкости освоения дисциплины:

- очная форма обучения: 30 ч - лекции, 30 ч – практические занятия;
- заочная форма обучения: 2 ч – установочное занятие; 4 ч – лекции, 8 ч – практические занятия;
- очно-заочная форма обучения: 6 ч – лекции, 8 ч – практические занятия.

Форма аттестации по дисциплине: третий семестр курсовая работа, экзамен по всем формам обучения.

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает четыре раздела.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе представлены методические указания для подготовки к практическим занятиям по дисциплине "Международные аспекты управления персоналом".

В третьем разделе представлены методические указания по выполнению курсовой работы.

В четвертом разделе приведены методические указания по подготовке и сдаче экзамена.

В пятом разделе даны методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины и примеры листа "Содержание" курсовой работы (Приложение А).

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Тема 1. Основополагающие аспекты мотивации трудовой деятельности

Форма занятий – лекция.

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Цели и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины.

Вопрос 2. Определение мотивации. Составляющие мотивации в управлении. Потребность, стимул и мотив.

Вопрос 3. Стимулирование – понятие, принципы. Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом.

Методические указания по изучению темы 1

Цель изучения темы – ознакомление с предметом, целью, содержанием и задачами дисциплины, местом дисциплины в структуре образовательной программы, понятием мотивации и стимулирования поведения человека, видами мотивации.

В процессе изучения темы следует знать сущность, цель, основные задачи, объекты мотивации и стимулирования, основные исторические этапы становления теории мотивации и стимулирования труда.

Вопрос 1. Цели и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины.

Данный вопрос посвящен содержанию дисциплины и ее основным задачам, а также связи с другими дисциплинами, с теорией и практикой мотивации и стимулирования труда работников предприятий. Рассматриваются основные понятия - поведение, виды поведения, трудовая деятельность и пр.

Ведущими категориями социологии труда являются социальное поведение и его модификации:

1. трудовое
2. экономическое
3. организационное
4. функциональное
5. коммуникационное
6. производственное
7. демографическое
8. правовое
9. девиантное.

Некоторые исследователи к разновидностям социального поведения относят трудовую деятельность, организационное и трудовое поведение.

Трудовая деятельность – жестко фиксированный во времени и пространстве целесообразный ряд операций и функций, совершаемых людьми объединёнными в производственной или иной организации.

Цели – создание материальных благ, оказание услуг, разработка идей и пр.

Любая трудовая деятельность обладает свойствами:

- набор трудовых операций
- набор качеств субъектов – квалификация, должности
- материально-технические условия
- способ связи субъектов
- нормативно-алгоритмизированный способ связи организации – оргструктура.

Вопрос 2. Определение мотивации. Составляющие мотивации в управлении. Потребность, стимул и мотив.

Многогранность понятия мотивации предопределяет разносторонний подход к использованию этого термина разными авторами, концепциями, направлениями. Под мотивацией понимается комплекс внутренних и внешних

факторов, которые определяют поведение человека; мотивацию рассматривают как комплекс мотивов субъекта; как напряжение, которое вызывает активность живого существа; как процесс, который формирует определенное поведение человека.

Обобщив множество определений, можно выделить две позиции:

- мотивация как процесс (внешний или внутренний) побуждения к деятельности, связанный с целеполаганием отдельного субъекта, группы и организации;

- мотивация как целостная система внутренних факторов, которые определяют направленную активность организма, формируют определенное поведение субъекта. В структуру мотивации как системы входят потребности, цели, мотивы, интересы.

На рисунке 1 представлена схема, отражающая сущность и элементы мотивации.

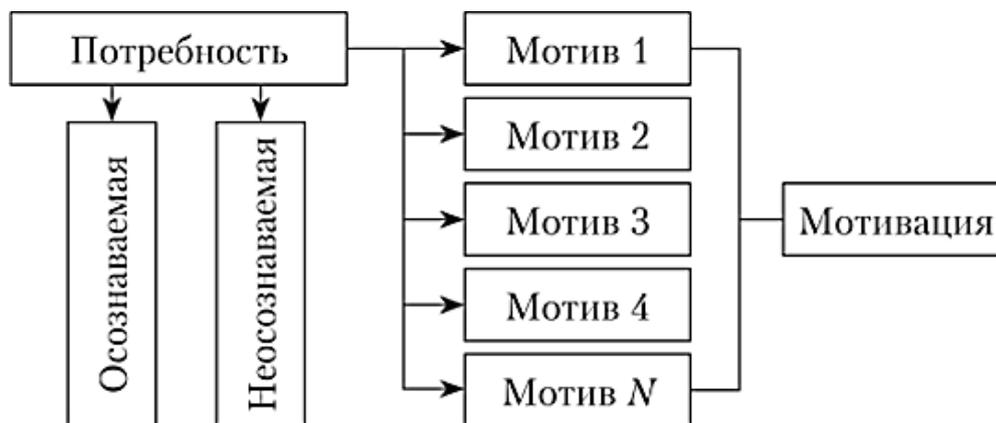


Рисунок 1 – Схема мотивации

Вопрос 3. Стимулирование – понятие, принципы. Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом.

Если мотивация персонала — это внутреннее побуждение сотрудника, которое определяет направление, уровень и устойчивость усилий, направленных на выполнения трудовой деятельности.

Таким образом, понятие мотивации персонала позволяет объяснить поведение сотрудника, а именно:

- почему человек выбирает именно это, а не какое-либо другое место работы и трудовое задание, способ его выполнения;
- почему сотрудник при этом демонстрирует определенную интенсивность трудового поведения (мотивационную активность);
- почему сотрудник готов трудиться в выбранной организации и выполнять определенное задание какое-либо время (продолжительность прилагаемых усилий).

Терминологическая определенность не решает проблемы мотивации, но позволяет говорить на "одном языке" и рассматривать сущность понятия с определенной точки зрения - стимул - понятие неоднозначное. В одном случае это внешние обстоятельства, побуждающие человека к действию, в другом – сознательные стремления человека. Стимул – лат. Stimulus – острый металлический наконечник на шесте, которым погоняют буйвола. Первоначально это побуждение к действию.

В менеджменте стимул – фактор воздействия, инструмент, используемый менеджментом для корректировки трудового поведения персонала.

Стимулирование – особый способ управления социальной деятельностью и, в частности, трудовым поведением работника и группы, при котором поведение человека регулируется воздействием не на саму личность, а на условия ее жизнедеятельности, на внешние по отношению к личности обстоятельства, порождающие определенные интересы и потребности, используя мотивы, движущие его деятельностью.

Стимулирование труда – способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Методические материалы по теме 1

Материалы по теме 1 представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине;
- типовые тестовые вопросы по дисциплине.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, 4, 5].

Тема 2. Теории мотивации

Форма занятия – лекция

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Эволюция взглядов на мотивацию персонала

Вопрос 2. Содержательные теории мотивации.

Вопрос 3. Процессуальные теории мотивации.

Методические указания по изучению темы 2

Изучение темы 2 предполагает рассмотрение основных результатов исследований, проводимых в разное время учеными и практиками в области мотивации и стимулирования труда персонала. При изучении вопросов темы студенты должны четко уметь разграничиваться процессуальные и содержание теории мотивации.

Вопрос 1. Эволюция взглядов на мотивацию персонала

С позиции стратегического подхода мотивация персонала — это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимым и выгодным другому.

В России термин "мотивация" впервые встречается в рукописях юриста Льва Иосифовича Петражицкого, посвященных мотивам человеческих поступков, этическим мотивам и их разновидностям. В результате теоретических и эмпирических исследований была многократно установлена связь "потребность — мотив — мотивация — деятельность". В своей работе В. Г. Леонтьев выделяет два типа мотивации: 1) первичную — инстинкт,

потребности, влечения; 2) вторичную — мотив. Мотивация поведения и ее роль в формировании личности отражены в работах В. Г. Асеева, И. А. Васильева, В. И. Ковалева, М. Ш. Магомед-Аминова и других. В работах прослеживается мысль о том, что мотивация человека является комплексным понятием и включает в себя потребности, мотивы, интересы, стремления, цели, влечения, мотивационные установки, или диспозиции, идеалы и т. д.

Считается, что первым дал определение мотивации немецкий философ А. Шопенгауэр в своей диссертации "О четвероюм корне закона достаточного основания", в которой он соотносил мотивацию с причиной активности, с желаниями, при этом выделял наглядный и абстрактный виды мотивации, наделяя ими животных и человека соответственно. Значимым с точки зрения методологии мотивации является положение немецкого философа о том, что характер действий людей определяется их волевыми особенностями, тем, как соотносятся цели и причины. Это соотношение определяет характер наших действий, при этом соотношение мотива и поступка определяется не внешними показателями (поведение, действия), как многие причины, а "непосредственно и изнутри", в связи с этим мотивация рассматривается как причинность, внутреннее состояние.

Положение немецкого философа о сущности мотивации во многом позволяет объяснить те особенности человеческого поведения, которые полвека спустя нашли отражение во взглядах авторов процессуальных теорий мотивации.

При анализе научной и прикладной литературы было выделено более 68 подходов к определению структуры и сущности мотивации в целом и мотивации персонала в частности. Мотивация как понятие используется в экономике, криминалистике, биологии, физиологии. В криминологии мотивация используется для объяснения причин преступного поведения, при этом подчеркивается, что это сугубо индивидуальный, внутренний процесс возникновения, формирования и осуществления действия, связанного с целеполаганием. Мотивация в экономике рассматривается как процесс

стимулирования субъекта или целой группы к определенной деятельности, связанной с целями и задачами организации. Мотивация в биологии рассматривается как состояние организма, часто эмоционально окрашенное, работающее на различных уровнях нервной системы. Термин "мотивация" активно используется в психологии при изучении причины и механизма целенаправленного поведения живого существа (как человека, так и животных). При этом независимо от области применения мотивация является доминантой поведения субъекта и является причиной определенного действия.

Вопрос 2. Содержательные теории мотивации

Основой содержательных теорий мотивации является выявление таких внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

В теории менеджмента рассматриваются следующие содержательные теории мотивации:

- теория потребностей А. Маслоу;
- теория FRG К. Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- теория двух факторов Ф. Герцберга и др.

В своей основе содержательные теории близки друг к другу. Основное их отличие состоит в отношении к первичным (по Маслоу) потребностям. МакКлелланд считал, что, как правило, эти потребности в сегодняшней ситуации уже удовлетворены, а Герцберг полагал, что они существенны только в том случае, когда несправедливо реализованы. Что касается вторичных потребностей (высших уровней мотивации), то, несмотря на различия в формулировках, все три автора содержательных теорий сходились во мнении, что они активно воздействуют на поведение человека.

Основными недостатками данной группы теорий является то, что в реальной жизни проявление потребностей не осуществляется в строгой иерархической последовательности, а является производной от многих

ситуационных факторов. Однако несомненная заслуга создателей рассмотренных теорий заключается в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности и предприняли попытку классифицировать потребности и установить их взаимосвязь. Классификация потребностей на первичные и вторичные поддерживается большинством современных исследователей, однако единой, общепринятой классификации до сих пор не существует.

Вопрос 3. Процессуальные теории мотивации.

Процессуальные теории мотивации рассматривают проблему с другой точки зрения. Они не отвергают мотивирующую роль потребностей, но фокусируются на том, что заставляет человека прилагать усилия для достижения целей. К процессуальным теориям относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости Портера-Лоулера, теория "Х" и "Y" Д. Макгрегора и другие.

Теория ожиданий основана на положении, что наличие активной потребности — не единственная мотивация. Человек также должен надеяться, что действительно сможет ее удовлетворить, благодаря правильно выбранному типу поведения. Большую роль в разработке теории ожидания сыграл Виктор Врум, который ввел понятие валентности — предполагаемой степени относительного удовлетворения (или неудовлетворения) вследствие получения вознаграждения, или, другими словами, насколько вознаграждение соответствует ожиданиям вознаграждаемого. Врум определил мотивацию как произведение следующих переменных:

- ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты;
- ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение;
- валентность (ожидаемую ценность вознаграждения).

Чем выше значение каждого из множителей, тем выше мотивация. В случае, если один из множителей отсутствует (равен нулю), то мотивация равна

нулю. Данная теория оставила без внимания то, какая валентность имеет большую ценность: валентность заработной, платы, продвижения или других факторов.

Методические материалы по теме 2

Материалы по теме 2 представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [2-9].

Тема 3. Мотивационное управление персоналом

Форма занятия – лекция.

Вопрос 1. Типы и виды мотивации.

Вопрос 2. Лояльность и приверженность персонала в организации.

Вопрос 3. Моральная мотивация труда.

Методические указания по изучению темы 3

Изучение темы предполагает рассмотрение процесса мотивации у персонала организации, изучение факторов воздействия на трудовое поведение в коллективе. Изучаются компоненты функционирования мотивации трудовой деятельности, типы мотивации, в том числе типология, разработанная НИИ труда.

Вопрос 1. Типы и виды мотивации.

Выделяют *внутреннюю и внешнюю мотивацию.*

Внутренняя мотивация - то, почему человек вкладывает свои усилия, почему он действует изо дня в день, стремясь сделать свою жизнь и жизни других людей лучше. Внутренняя мотивация — это то "топливо", которое поддерживает и не дает сдаться в момент преодоления трудностей и неудач.

К внутренней мотивации относят:

- мечту, стремление к самореализации;
- стремление к творчеству;

- самоутверждение, востребованность;
- убежденность;
- любопытство;
- личностный рост;
- потребность общения.

К внешней мотивации относят:

- деньги;
- карьеру;
- статус, признание;
- престижные вещи (дом, машина и т. д.);
- возможность путешествовать.

Внешняя мотивация постоянно меняется, она возрастает. При успехе и понижается при неудачах, то, что вчера радовало, сегодня может раздражать, и наоборот. Это зависит от преобладающего типа мотивации: "мотивации ОТ" или "мотивации К". Еще Фрейд говорил, что человек, как животное, стремится избежать страдания и получить удовольствие. Не принимая слишком упрощенную трактовку человеческого поведения, всё же нужно учитывать, от чего человек хочет уйти и к чему он хочет прийти. "Мотивация ОТ" — это женский тип мотивации, направленный на спасение от голода, нищеты и т. д. путем пересмотра запасов, перехода на режим жесткой экономии и т. д. "Мотивация К" - это мужской тип мотивации, направленный на поиск резервов и стремление увеличить прибыль вместо того, чтобы сокращать расходы. Если человек ориентируется на "ОТ", то он, как правило, зациклен на прошлом и своих проблемах, если для него важнее "К", то он устремлен в будущее, ориентируется на достижения, одновременно уходя от текущих проблем.

Вопрос 2. Лояльность и приверженность персонала в организации.

В данном вопросе затрагивается понятие приверженности, изучаются уровни лояльности, оценивается влияние темперамента, характера, возрастных и

гендерных (половых) особенностей человека на эффективность трудовой деятельности.

Происхождение термина "лояльность" от старофранцузского прилагательного: loyal - верный, преданный. В современном французском языке прилагательное "loyal" устарело и не используется.

Традиционно термин лояльность трактовался как верность, специфически доброжелательное отношение к чему-либо. Значение слова "лояльный" в словаре синонимов С. Ожегова, Н. Ю. Шведовой рассматривается как держащийся формально в пределах законности, в пределах благожелательно-нейтрального отношения к кому-либо или чему-либо. Энциклопедия Брокгауза и Ефрона добавляет к этому законность, верность долгу, принципу. В толковом словаре В. И. Даля "лояльный" - это доступный, милосердный, человечный, человеколюбивый, приветливый, благородный и правдивый, доброжелательный.

Таким образом, надёжность, верность, патриотизм, дисциплина труда, благонамеренность - это термины, которые можно определить как синонимы "лояльности".

Лояльность персонала можно прогнозировать с помощью Технологии формирования управленческой команды с использованием:

- узкопрофессиональных тестов Predictive Index System (PIS), разработанных американскими специалистами. Тесты просты в исполнении и дают показатели, интересующие компанию как работодателя. На основе психоэмоциональных и личностных характеристик и особенностей мотивации кандидатов обеспечивают объективными эмпирическими данными в виде графических диаграмм относительно потенциальной лояльности к компании;

- анализа динамики кадровых процессов (прежде всего, текучести кадров) с учетом специфики бизнеса компании. Так, например, в компании установлены дифференцированные предельные показатели текучести для предприятий быстрого обслуживания и для концептуальных ресторанов. Для первых допустимый уровень текучести составляет 90 %, а для вторых – 30 %;

- исследования морально-психологического климата в компании при помощи анкетирования и индивидуальных бесед с сотрудниками;
- проведения внутреннего аудита и систематических оценок, конфиденциальных опросов среди персонала;
- ведения статистического учета персонала, проработавшего определенное количество лет (3, 5, 10).

Все перечисленные факторы необходимо использовать в совокупности, и практически все они с разных сторон показывают те или иные признаки лояльности персонала, выявляя тем самым общую объективную картину в компании. Каждый инструмент эффективен, если используется в сочетании с другими.

Вопрос 3. Моральная мотивация труда

Рассматриваются понятия демотивации, моральной мотивации труда, материальное и моральное стимулирование работников, основные показатели неэффективной мотивационной политики, основные причины демотивации, факторы демотивации, основные способы и методы профилактики демотивации персонала.

Во время производственного процесса могут возникать факторы, приводящие к отклонениям в поведении работников. Такое поведение в психологии труда называют ДЕВИАНТНЫМ.

Основные причины и мотивы, которые могут привести к деструктивной форме трудового поведения работника:

1. Вынужденность обстоятельствами. Этот фактор может быть более или менее уточнен, понят и оправдан.
2. Ограниченность способностей к нормальному поведению – дисциплине. Иногда правила слишком строгие и их невозможно соблюдать.
3. Неосведомленность
4. Социально-сравнительный мотив
5. Инновации и изменения

6. Демонстративное поведение

7. Неучастие в управлении.

Контроль этих факторов играет большую роль в управлении организацией.

Методические материалы по теме 3

Материалы по теме 3 представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине;
- тест по теме Понятие маркетинга;
- презентацию к лекции.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [1; 3; 5-8].

Тема 4. Формирование мотивационной политики на предприятии

Форма занятия - лекция

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Мотивационная политика – понятие, принципы, задачи.

Вопрос 2. Методы управления мотивацией в компании – экономические, организационно-административные, социально-психологические.

Вопрос 3. Методы диагностики и механизм построения трудовой мотивации персонала организации.

Вопрос 4. Оценка экономической и социальной эффективности системы мотивации и стимулирования персонала в организации.

Методические указания по изучению темы 4

Перед изучением темы следует вспомнить понятие и состав инструментов мотивации поведения, в том числе трудового. Кроме того, необходимо вспомнить понятие эффективности – экономической и социальной, рассмотреть методы оценки эффективности. Следует вспомнить материалы предыдущих лекций на предмет определения мотивационного механизма предприятия и технологии его формирования, поскольку это позволит изучить процесс оценки состояния и построения системы мотивации персонала в организации.

Тема посвящена изучению этапов диагностики системы мотивации, выбору показателей для анализа рынка труда, последовательности проведения анализа, этапов внедрения системы мотивации и оплаты труда. Также дается определение основных принципов компенсационной политики компании, разработки базовой заработной платы. Изучается понятие Грейдинга, особенности разработки положения о мотивации персонала компании и процедура разработки Положения о стимулировании персонала.

Вопрос 1. Мотивационная политика – понятие, принципы, задачи.

Под мотивационной политикой понимается процесс, при котором менеджер побуждает других к работе для достижения целей организации, тем самым достигая удовлетворения их собственных желаний (можно добавить также, что это процесс побуждения себя к деятельности для достижения личных целей.)

Основные задачи политики мотивации:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Мотивационный механизм управления поведением сотрудников базируется на таких факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и работ, предназначенных для достижения целей фирмы и представления менеджмента о реальных интересах, мотивах, потребностях людей, работающих в организации, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

При построении системы мотивации труда важно соблюдать следующие традиционные принципы:

- типичность и прогрессивность отобранных интересов;

- присутствие в каждом стимуле личного интереса;
- присутствие в одном стимуле нескольких противоположных интересов;

главенство одних стимулов над другими;

- простоту и наглядность системы.

Управление мотивацией труда опирается на политику заработной платы, то есть выбор и обоснование форм и систем заработной платы, наиболее эффективных в данных условиях работы для достижения поставленных целей деятельности предприятия.

Вопрос 2. Методы управления мотивацией в компании – экономические, организационно-административные, социально-психологические.

Управление мотивацией труда включает:

- а) выбор мотиваторов труда;
- б) политику заработной платы;
- в) политику вознаграждений и услуг;
- г) политику участия в успехе;
- д) управление затратами на персонал.

К организационно-административным методам относятся: прямое административное указание, дисциплина, нормы, взыскания, поощрения, базирующиеся на отношениях власти и подчинения. Эффективное администрирование предполагает чёткое определение функций, структуры, прав и обязанностей, наличие положения о подразделениях организации, трудовую дисциплину, компетентность руководителей и специалистов.

Административные методы ещё называют методами властной мотивации. Они ориентированы на прямое принуждение людей к определённым поведению и достижению заданной результативности, поощряя исполнительность. Административные методы управления сковывают инициативность, в этом проявляется их ограниченный характер.

Экономические методы предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Они базируются на непосредственной

зависимости материальной обеспеченности человека от результатов его деятельности. Их конкретными формами являются: хозрасчёт, ценообразование, финансирование, предоставление экономической самостоятельности в распоряжении фондами, прибылью, заработной платой.

На сегодняшний день в России, как правило, преобладают материальные поощрения и штрафные санкции. Но материальное стимулирование в виде премий не всегда соответствует личному вкладу работника, так как распределение премий часто происходит согласно окладу.

Социально - психологические методы. Способности людей наиболее полно могут реализоваться, а производительность их труда резко повыситься, если создан производственный коллектив, где существуют творческая обстановка, здоровый социально-психологический климат, взаимопомощь, подчинение установленному порядку.

Вопрос 3. Методы диагностики и механизм построения трудовой мотивации персонала организации.

При внедрении системы мотивации персонала генеральному директору не следует ограничиваться только позицией службы персонала – обязательно нужно учитывать потребности своих сотрудников. Благодаря лучшему пониманию своих работников эффективность системы мотивации персонала в организации окажется гораздо выше. В небольшой компании такие меры вполне приемлемы и просты, однако значительно усложняются в практике крупных предприятий – предстоит значительный объем работ. В работе таких компаний рекомендуется объединять разные методики стимулирования.

С учетом современной ситуации российской действительности может быть достаточно эффективен следующий план построения системы мотивации персонала на российских предприятиях:

1. Подготовка и изучение персонала. Генеральному директору нужно сообщить работникам о планах компании, рассмотреть конкретные мероприятия (в частности, во время общего собрания). Подобное совещание для всех

сотрудников крупного предприятия оказывается довольно затруднительным, поэтому можно поручить директору по персоналу или PR-персоналу составить письмо от имени гендиректора – чтобы изложить положения предстоящих мероприятий в подробной и доступной форме.

Отделу персонала необходимо провести отчет по категориям сотрудников. Данный документ позволит понимать общий портрет своего коллектива – понимая возрастные группы, образование, опыт, специализацию и др. В отчете нужно указать, какие отделы компании работают на поддержку ежедневной деятельности, какие – на результат.

2. Разработать стратегии, общие принципы, механизмы и методы системы мотивации, на которых базируются предлагаемые альтернативные компенсационные программы.

Для того чтобы подобрать правильные методы мотивации, вам необходимо первоначально собрать информацию об истинных потребностях сотрудников. И в данном случае вам поможет пирамида потребностей Абрахама Маслоу. С ее помощью система нематериальной мотивации персонала приобретает понятный вид. Итак, важно определить какие потребности для ваших сотрудников ведущие, и разработать соответствующие факторы мотивации.

3. Определить стратегические принципы, критерии и конкретные финансовые/управленческие механизмы распределения вознаграждения между подразделениями компании с учетом их дифференциации.

4. Разработать принципы и механизмы системы управления деятельностью сотрудников (подразделений) как основы системы материального стимулирования персонала.

5. Согласовать общие принципы и определить специфические критерии оценки вклада в результаты деятельности компании для каждой из трех групп составляющих: подразделение (по группам); руководство; сотрудники (по мотивационным категориям).

6. Согласовать, корректировать и утверждать показатели и механизмы последующей процедуры оценки результатов деятельности: сотрудников; подразделений; руководства.

7. Разработать основные элементы системы вознаграждения персонала (материальная/нематериальная составляющие, основные/дополнительные выплаты, долгосрочные/краткосрочные выплаты, постоянная/ переменная части).

8. Определить взаимосвязи между критериями оценки и варьируемыми составными частями, формами и сроками выплаты вознаграждения.

9. Информирование персонала. Перед внедрением системы мотивации нужно обязательно проинформировать сотрудников – рассказать о сроках введения новшеств, планируемых мерах. Поскольку у сотрудников в противном случае может возникать ощущение обмана.

Предложенные рекомендации не являются стандартными оптимальными для всех предприятий и учреждений и предназначены, прежде всего, для использования в организациях в целях повышения эффективности проведения мотивационных и стимулирующих мероприятий.

Вопрос 4. Оценка экономической и социальной эффективности системы мотивации и стимулирования персонала в организации.

Вопрос посвящен рассмотрению понятия и характеристик экономической и социальной эффективности системы мотивации и стимулирования персонала в организации. Изучаются основные этапы разработки расчетов, классификация показателей экономической и социальной эффективности.

Основная цель мотивации - стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стратегических задач, стоящих перед ней.

Эффективность мотивации будет зависеть от того, насколько реализуются стратегические цели организации за счет мотивированности персонала. В свою очередь мотивация работников будет определяться тем, насколько полно

организация обеспечивает удовлетворение их основных потребностей. Следовательно, основное значение мотивации – соединить интересы работника со стратегическими задачами организации.

Значит, эффективность мотивации включает два основных понятия:

1. экономическая эффективность мотивации;
2. социальная эффективность мотивации.

Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Мотивация должна ориентировать работников на те действия, которые необходимы организации. Мотивация может решать следующие задачи организации:

- а) привлечение персонала в организацию;
- б) сохранение сотрудников в ней;
- в) стимулирование производственного поведения работников (производительности, творчества, преданности организации и т. п.)
- г) уменьшение затратных показателей.

Эти и другие экономические показатели работы организации будут зависеть от эффективной мотивации. Социально эффективная мотивация способствует удовлетворению потребностей работников, направляя их деятельность в нужное для организации русло. Сотрудники, работая, имеют возможность удовлетворять физиологические, социальные и психологические потребности.

Методические материалы по теме 4

Материалы по теме 4 представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине;

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [1-9].

Тема 5. Стимулирование трудовой деятельности персонала

Форма занятия - лекция

Вопросы для изучения:

Вопрос 1. Методы и системы стимулирования трудовой деятельности в организации

Вопрос 2. Оплата труда персонала в организациях

Методические указания по изучению темы 5

В рамках темы дается характеристика систем стимулирования в организации (заработная плата, бонусы, участие в прибылях, стимулирование свободным временем, трудовое или организационное стимулирование, организация питания, программа обучения персонала и медицинского обслуживания, гибкие социальные выплаты, программа выплат по временной нетрудоспособности, льготы и компенсации и пр.).

Вопрос 1. Методы и системы стимулирования трудовой деятельности в организации

Потребности сотрудников различны, поэтому наиболее эффективными формами стимулирования работников являются индивидуальные. Огромное значение имеет выявление потребностей каждого работника и попытка найти способы их удовлетворения. Методы стимулирования сотрудников прямо коррелируют с такими факторами, как своеобразность деятельности организации или фирмы, действующая система стимулирования в ней, отличительными чертами совокупной управленческой системы. В последнее время все чаще наблюдается дифференцированный инструментарий стимулирования для многообразных профессий и квалификаций.

Существуют три группы методов стимулирования в зависимости от источников стимулирования. Благодаря этим группам стимулирование представлено тремя видами.

Первая группа – экономические методы (компоненты механизма экономики, они ориентированы на гарантию процветания организации или фирмы, фундаментом деятельности подобных предприятий можно назвать материальную мотивацию, а именно достижение поставленных целей и задач,

после их выполнения можно получить запланированное материальное вознаграждение по результатам своей деятельности).

Вторая группа – организационно-административные методы (их фундаментом являются директивные указания, непосредственное централизованное влияние). Они ориентированы на осознание сохранения и подкрепления рабочей дисциплины, чувства долга, намерения сотрудника работать собственно в данной фирме или в данном предприятии. Здесь выделяют три вида методов:

а) дисциплинарные (они связаны с использованием в качестве инструментов влияния, воздействия отрицательных стимулов – штрафов, угроз увольнения; формирование и исполнение различных видов ответственности);

б) организационное воздействие непосредственно внутри фирмы/предприятия (нормы труда, организационные схемы, инструкции для исполнения, установление правил для регламентирования деятельности; по ходу оперативного руководства наиболее часто практикуются распорядительные документы – распоряжения, постановления, приказы);

в) организационно-стабилизирующие (нормы и акты правового характера, которые оформлены и одобрены в законодательном порядке государственными органами – государственные стандарты, законодательные акты, федеральные законы, указы, уставы, постановления).

Третья группа – методы социально-психологического характера (они необходимы для возрастания общественной ценности штатных сотрудников, содействуют, благоприятствуют оживлению и стимуляции гражданских и патриотических чувств, постоянно совершая регулирование ценностных интересов сотрудников с помощью влияния мотивациями на их поведение, нормы поведения, организации социально-психологической атмосферы, благоприятных условий в коллективе и системы стимулов). К ним относятся такие методы, как:

а) образование коллективов с принятием во внимание типа личности сотрудников, их темпераментов и характеров, а также благоприятной психологической атмосферы и условий для творческой деятельности;

б) предоставление мотивационного влияния на работников, чтобы они смогли самовыразиться и были заинтересованы в работе в организации или на предприятии с результативным руководством, на основании персонального примера;

в) стимулирование гибкого времени – сокращенное время работы, гибкий график, увеличенный во времени отпуск, компенсация высоких материальных затрат, предоставление отгулов за счет сбереженного времени в процессе выполнения работы;

г) участие в деятельности фирмы или предприятия

Вопрос 2. Оплата труда персонала в организациях.

Рассматриваются понятие оплаты труда и заработной платы, структура заработной платы, Пирамида поощрений: элементы целостной системы оплаты труда, системы и формы оплаты труда, основная и дополнительная заработная плата, мотивационные особенности оплаты труда, дополнительных вознаграждений и социальных мотиваторов.

Оплата труда - это вознаграждение, исчисленное, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому договору собственник либо уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную им работу.

Размер оплаты труда зависит от сложности и условий выполняемой работы, профессионально-деловых качеств работника, результатов его труда и хозяйственной деятельности предприятия.

Расходы на оплату труда состоят из:

1) основной заработной платы - вознаграждения за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда. Она устанавливается в виде тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для служащих;

2) дополнительной заработной платы - вознаграждения за труд сверх установленной нормы, за трудовые успехи и изобретательность и за особые условия труда. В нее входят доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, предусмотренные действующим законодательством; премии, связанные с выполнением производственных заданий и функций;

3) других поощрительных и компенсационных выплат в форме вознаграждений по итогам работы за год, премии по специальным системам и положениям, компенсационные и другие денежные и материальные выплаты, не предусмотренные актами действующего законодательства либо которые проводятся сверх установленных указанными актами норм.

В основу организации оплаты труда положены следующие основные принципы: осуществление оплаты труда в зависимости от количества и качества труда; дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника, условий труда и отраслевой принадлежности предприятия; систематическое повышение реальной заработной платы, т. е. превышение темпов роста номинальной заработной платы над инфляцией; превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы; предоставление предприятиям максимальной самостоятельности в вопросах организации и оплаты труда.

Оплата труда обеспечивает нормальное воспроизводство рабочей силы (воспроизводительная функция) и мотивирует работников для эффективных действий на своем рабочем месте (стимулирующая функция).

Организация оплаты труда на предприятии состоит из следующих элементов: формирование фонда оплаты труда; нормирование труда; установление тарифной системы; выбор форм и систем оплаты труда.

Государственная политика оплаты труда реализуется путем установления: минимальной заработной платы; государственных норм и гарантий в оплате труда (за работу в сверхурочное время, праздничные и выходные дни и за время выполнения государственных обязанностей); условий определения части дохода

предприятия, направляемого на оплату труда; межотраслевых соотношений в оплате труда; условий и размеров оплаты труда в бюджетных организациях и учреждениях; максимальных размеров должностных окладов руководителей государственных предприятий; уровня налогообложения предприятий и доходов работников.

Минимальная заработная плата регулируется с учетом уровня экономического развития, уровня производительности труда, уровня средней заработной платы и стоимостной величины минимального потребительского бюджета (черты малообеспеченности).

Реализация политики оплаты труда осуществляется на основе договорного регулирования путем заключения системы тарифных соглашений на трех уровнях: межотраслевом (генеральное тарифное соглашение); отраслевом или региональном; производственном (тарифное соглашение как составная часть коллективного договора).

Тарифное соглашение - это договор между представителями сторон переговоров по вопросам оплаты труда и социальных гарантий, предметом которого на уровне предприятия являются: формы и системы оплаты труда для различных категорий работников; минимальная тарифная ставка; размеры тарифных ставок и должностных окладов по разрядам работ и должностям работников; виды и размеры доплат, надбавок, премий и др.

Соизмерять разнообразные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения, позволяет тарифная система. При организации оплаты труда рабочих основными элементами тарифной системы являются:

- тарифно-квалификационные справочники, с помощью которых определяют разряд работы и разряд рабочего;
- тарифная сетка - перечень тарифных разрядов, тарифных коэффициентов и тарифных ставок;
- тарифный разряд определяет степень сложности работы и в зависимости от этого - размер оплаты труда рабочего;

- тарифный коэффициент, показывающий, во сколько раз тарифная ставка данного разряда больше тарифной ставки I разряда;

- тарифная ставка, которая определяет размер оплаты труда рабочего каждого разряда за единицу времени.

Тарифная система предполагает две формы оплаты труда: сдельную и повременную.

При сдельной оплате заработок меняется в зависимости от количества произведенной продукции по сдельным расценкам (за единицу продукции). Существуют такие ее системы:

- прямая сдельная (индивидуальная и коллективная). При ней рабочим оплачивается их выработка: расценка за единицу продукции умножается на количество выработанной продукции;

- сдельно-прогрессивная. В этом случае выработка продукции в пределах нормы оплачивается по обычным расценкам, а сверх этой нормы - по повышенным, возрастающим прогрессивно, в зависимости от размера выполнения норм;

- сдельно-премиальная. Предусматривает кроме заработка по прямым сдельным расценкам выплату премии за качественные и количественные показатели в работе;

- косвенно-сдельная. Используется при оплате труда вспомогательных рабочих, их заработок зависит от выработки тех основных рабочих, которых они обслуживают;

- аккордная. При ней расценка устанавливается на весь объем работ (а не на отдельную операцию), оговаривается срок выполнения работ.

При повременной оплате заработок складывается из тарифных ставок за фактическую продолжительность рабочего времени. Существуют две системы повременной оплаты:

- Простая повременная. В таком случае заработок определяется умножением часовой тарифной ставки на количество отработанных часов.

- Повременно-премиальная. Оплата, когда кроме заработной платы по тарифу (окладу) начисляют премии за высокие показатели в работе.

На предприятиях, применяющих коллективные формы организации труда, широкое распространение получила подрядная форма оплаты труда (заработок бригады определяется умножением бригадной расценки за единицу продукции на фактически выполненный бригадой по договору объем работ).

На большинстве предприятий оплата труда служащих осуществляется в соответствии с установленным им по штатному расписанию окладом и в соответствии с действующей системой премирования.

Разновидностью бестарифной системы оплаты труда является контрактная система.

Из всего разнообразия существующих форм и систем оплаты труда предприятие выбирает те, которые в большей степени соответствуют конкретным условиям производства: характеру выпускаемой продукции, применяемой технологии, уровню управления, рынку сбыта, объему спроса и т. д.

Методические материалы по теме 5

Материалы по теме 5 представлены в ЭИОС и включают:

- ФОС по дисциплине;

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [1-8]

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Практические занятия по дисциплине "Международные аспекты управления персоналом" проводятся в формате семинара, деловой игры и практических работ.

Семинарские занятия проводятся с целью углубления и закрепления полученных знаний студентами, освоения навыков обобщения и изложения учебного материала. Студенты, доклады и выступления которых на семинарских занятиях были краткими, логически стройными и последовательными, научно обоснованными и содержательными, подкреплялись демонстрационными материалами, получают оценку "зачтено".

Деловые игры как оценочное средство поэтапного формирования результатов освоения дисциплины являются необходимым и неотъемлемым этапом подготовки к итоговому контролю знаний. Студенты, принимавшие активное участие в тренинге получают оценку "зачтено".

Задания и контрольные вопросы по практическим работам предусмотрены рабочей программой дисциплины (модуля). Оценка результатов выполнения задания по каждой практической работе производится при представлении студентом выполненной работы и на основании ответов студента на вопросы по тематике практической работы. Студент, самостоятельно выполнивший задание и продемонстрировавший знание использованных им средств и приемов теоретических основ маркетинга получает по практической работе оценку "зачтено".

2.1 Методические указания к семинарам

Семинар № 1. Основопологающие аспекты мотивации трудовой деятельности

Форма проведения занятия – семинар.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое мотивация персонала? Обоснуйте необходимость ее использования в компании.

2. Какие источники активности человека ты знаешь?

3. Что такое потребность? Какие виды потребностей вы знаете?

4. Объясните термины "мотив" и "стимул".

5. Какие стимулы трудовой деятельности вы знаете?

6. В чем заключается сущность и функции мотивации?

7. Перечислить основные принципы стимулирования персонала.

Методические указания:

Семинар проводится в устной форме. Вопросы 1-3 в формате дискуссии. По вопросам 4 и 5 предусмотрено выступление студентов с докладами и презентацией. По итогам выступления проводится обсуждение вопросов, освещенных в докладах, студентами группы.

Ссылки на рекомендуемые источники для подготовки к семинару №1: [1-7; 12-20].

Семинар № 2. Теории мотивации

Форма проведения занятия – семинар.

Вопросы для обсуждения:

1. Дать характеристику базовым типам трудовой мотивации: инструментальному, профессиональному, патриотическому, хозяйскому, люмпенизированному.

2. Теория мотивации Д. МакГрегора и возможность применения ее в практике менеджмента.

3. Теория мотивации А. Маслоу и возможность применения ее в практике менеджмента.

4. Теория мотивации В. Врума, С. Адамса и возможность применения их в практике менеджмента.

5. Теория мотивации Портера–Лоурера и возможность применения ее в практике менеджмента.

6. Теория мотивации Д. МакКлелланда (теория приобретенных потребностей) и возможность применения ее в практике менеджмента.

7. Теория мотивации Ф. Герцберга (мотивационно-гигиеническая) и возможность применения ее в практике менеджмента.

8. Теория мотивации К. Альдерфера (теория СВР) и возможность применения ее в практике менеджмента.

9. Обоснуйте влияние характеристик цели на мотивацию и поведение человек.

Методические указания:

Семинар проводится в устной форме. По вопросам 1 и 3 предусмотрен опрос с оцениванием ответов по 5-балльной системе. Вопрос 2 объясняется преподавателем на примерах из практики хозяйствующих субъектов с конспектированием основных моментов студентами для последующего использования материала в практической работе № 1. Оценки за участие в семинаре выставляются с учетом активности студентов при проведении опроса, точности и правильности изложения ответов на вопросы семинара.

Ссылки на рекомендуемые источники для подготовки к семинару № 2: [1-6].

Семинар № 3. Психологические аспекты трудовой мотивации

Форма проведения занятия – семинар.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие психологические особенности мотивации Вы знаете?
2. Какие типы темперамента вы знаете, как может влиять тип темперамент на мотивацию труда человека?
3. Какие типы характера Вы знаете, какое влияние могут они оказывать на трудовую деятельность человека?
4. Какие особенности трудовой деятельности свойственны мужчинам и женщинам?
5. Как мотивация взаимосвязана с возрастом человека?

6. Какие проявления поведения сотрудника характеризует высокий уровень его лояльности к компании?

7. Какие виды приверженности Вы знаете?

8. Для чего руководству выгодно поддерживать высокий уровень лояльности.

Методические указания:

Семинар проводится в устной форме. По вопросам предусмотрен опрос с оценением ответов по 5-балльной системе. Вопрос 3 объясняется преподавателем на примерах из практики хозяйствующих субъектов с конспектированием основных моментов студентами для последующего использования материала в практической работе № 2. Оценки за участие в семинаре выставляются с учетом активности студентов при проведении опроса, точности и правильности изложения ответов на вопросы семинара.

Ссылки на рекомендуемые источники для подготовки к семинару № 3: [2, 11-17].

Семинар № 4. Мотивационное управление персоналом. Типы мотивации. Методы мотивации персонала

Форма проведения занятия – семинар.

Вопросы для обсуждения:

1. Описать факторы, оказывающие влияние на формирование процесса мотивации у персонала. Высказать точку зрения, какие факторы играют решающую роль и почему.

2. Дать характеристику каждого компонента функционирования мотивации трудовой деятельности.

3. Привести типологию с практическими примерами согласно НИИ труда.

4. Что такое сила мотивации и ее роль в трудовом процессе.

Методические указания:

Семинар проводится в устной форме. Вопросы 1, 3, 4 - в формате дискуссии. По вопросу 2 студенты самостоятельно готовят в конспектах таблицу

с примерами ситуаций, иллюстрирующих положение товара на конкретном рынке в разные временные интервалы. По итогам выступления проводится обсуждение вопросов, освещенных в докладах, студентами группы.

Ссылки на рекомендуемые источники для подготовки к семинару № 4: [5; 11-17].

Семинар № 5. Оплата труда персонала в организациях

Форма проведения занятия – семинар.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие принципы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности?
2. Каковы основные элементы целостной системы оплаты труда?
3. Что представляет собой структура заработной платы?
4. Что входит в состав постоянной и переменной части заработной платы?
5. Каковы особенности премирования в организации?
6. Что представляет собой система дополнительных выплат в компании?
7. Каким образом происходит государственное регулирование отношений между работником и работодателем?
8. Описать систему заработной платы (с примерами).
9. Дать характеристику форм заработной платы (с примерами).
10. В чем заключаются мотивационные особенности оплаты труда?

Методические указания:

Семинар проводится в устной форме. Вопросы 1-3 в формате докладов студентов и последующей дискуссии в учебной группе.

Ссылки на рекомендуемые источники для подготовки к семинару № 5: [1-5; 11-17].

Семинар № 6. Моральная мотивация труда. Демотивация персонала

Форма проведения занятия – семинар.

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой моральная мотивация, и какую роль она играет в управлении персоналом?

2. Каковы особенности материального и морального стимулирования?
3. Каковы основные показатели неэффективной мотивационной политики?
4. Методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.
5. Что относится к факторам демотивации персонала?
6. Каковы основные способы и методы профилактики демотивации персонала?

Методические указания:

Семинар проводится в комбинированной форме. Вопросы 1, 3, 4 - в формате устной дискуссии. По вопросу 2 предусмотрено выступление студента с докладом и презентацией. По ходу выступления автор тезисно озвучивает основные положения нормативного акта для конспектирования студентами группы. По итогам выступления проводится обсуждение вопросов, освещенных в докладе. Вопросы 5 и 6 изучаются студентами в формате домашней работы (предварительно, до проведения семинара). Материалы вопросов 5 и 6 заносятся в конспект по дисциплине. Конспект выборочно проверяется преподавателем в конце семинара на оценку.

Ссылки на рекомендуемые источники для подготовки к семинару № 6: [1, 5,8].

Семинар № 7. Оценка экономической и социальной эффективности системы мотивации и стимулирования персонала в организации

Форма проведения занятия – семинар.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем сущность понятия экономической и социальной эффективности системы мотивации и стимулирования персонала?
2. Какие существуют методы оценки экономической и социальной эффективности системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии?
3. Характеристика методов обследования.
4. Характеристика методов обоснования.

5. Характеристика методов анализа.

6. Какие применяются основные показатели оценки экономической эффективности системы мотивации и стимулирования персонала?

7. Какие применяются основные показатели оценки социальной эффективности системы мотивации и стимулирования персонала?

Методические указания:

Семинар проводится в устной форме. Вопросы 1-4 в формате устного опроса по материалам лекции на оценку. По вопросам 5, 6, 7 предусмотрено выступление студентов с докладами и презентацией. По итогам выступления проводится обсуждение вопросов, освещенных в докладах, студентами группы. Активность в обсуждении учитывается при выставлении оценок за семинар.

Ссылки на рекомендуемые источники для подготовки к семинару № 7: [5, 8, 12, 16, 17].

2.2 Методические указания к практическим работам

Практическая работа № 1. Основопологающие аспекты мотивации трудовой деятельности

Форма проведения занятия – практическая работа.

Описание ситуации и постановка задачи

Прочитать отрывки рассказов соискателей о работе и собеседованиях. Определить, какие ведущие мотивы они имеют, и какие стимулы мы можем использовать.

"Я не соискатель - работа у меня есть, и неплохая. Я менеджер PR-отдела в крупном издательском доме. То, чем я занимаюсь, мне очень нравится, зарплата устраивает, начальство ко мне относится хорошо, коллектив - просто замечательный. В общем, менять что-то в своей жизни я пока не планирую. Однако в один прекрасный день на мой мейл внезапно "свалилось" интересное послание. Одна из крупнейших страховых компаний предлагала мне рассмотреть возможность работы у них, в сфере связей с общественностью, и приглашала на собеседование.

Я задумалась. PR-менеджер по работе в Интернете. Не совсем то, чем я занимаюсь. Но попасть на собеседование в такую фирму - уже интересно! И потом чем я рискую?"

Методические рекомендации по выполнению практической работы.

Задание выполняется в письменной форме. В процессе выполнения задания необходимо:

- внимательно прочитать и проанализировать ситуацию;
- вспомнить с помощью лекционного материала суть понятия мотив и стимул;
- письменно в виде таблицы прокомментировать сложившуюся ситуацию и сделать выводы – следует ли работнику поменять работу.

Таблица 1 – Мотив и стимул работника для смены места работы

№ п/п	Мотив	Стимул
1		
2		
3		
4		
и т. д.		

Ссылки на рекомендуемые источники для выполнения практической работы № 1: [1-8; 10].

Практическая работа № 2. Теории мотивации

Форма проведения занятия – практическая работа.

Описание ситуации и постановка задачи

Основываясь на знаниях теорий мотивации А. Маслоу необходимо заполнить таблицу так, что бы по каждой позиции было не менее 2 стимулов, позволяющих удовлетворить актуальную потребность, при этом они не должны повторяться: возможность продвижения по службе, дружелюбный коллектив, стабильность организации, возможность реализовывать значимые свои способности, дополнительное профессиональное обучение, корпоративные

мероприятия; своевременная выплата заработной платы, сложные и интересные трудовые задания, соблюдение ТК РФ, эргономичное рабочее места.

Таблица 2 – Стимулы, позволяющие удовлетворить актуальную потребность

№ п/п	Потребности	Стимулы
1	Физиологические	
2	Безопасности	
3	Социальные	
4	Признание (уважение)	
5	Самовыражение	

Методические рекомендации:

Задание выполняется в письменной форме. В процессе выполнения задания необходимо:

- внимательно прочитать и проанализировать ситуацию;
- вспомнить с помощью лекционного материала суть понятия мотив и стимул, теорию мотивации А. Маслоу;
- произвести заполнение таблицы и сделать выводы – существует ли взаимосвязь между мотивом и стимулом, опираясь на данные таблицы.

Ссылки на рекомендуемые источники для выполнения практической работы № 2: [8, 11-17].

Практическая работа № 3. Расчет уровня лояльности сотрудника к компании

Форма проведения занятия: Деловая игра.

Описание ситуации и постановка задачи

Организация решила провести оценку удовлетворенности коллектива производится путем анкетирования сотрудников по двум вопросам:

- "С какой вероятностью вы порекомендуете работу в компании своим друзьям или знакомым?"
- "Какова основная причина такой оценки?"

После проведения опроса в организации производится анализ полученных результатов.

Для анализа сотрудники организации условно разделяются на три группы:

- Промоутеры – сотрудники, давшие оценку 9 или 10, т. е. работники, которые лояльны к компании, действуют в ее интересах и готовы порекомендовать ее своим друзьям.

- Нейтралы – сотрудники, поставившие оценку 7 или 8, т. е. те, кто не настроен рекомендовать ее своим друзьям или знакомым. Нейтралами чаще всего являются пассивные работники, в принципе готовые поменять компанию.

- Критики – сотрудники, поставившие оценку в интервале от 1 до 6, т. е. те, которые разочарованы работой в компании, скорее находятся в активном поиске альтернативного варианта и никогда не будут рекомендовать ее своим друзьям.

В результате анкетирования было получено 100 ответов на опрос:

- 10 ответов были в диапазоне от 0 до 6 ("критики");

- 20 ответов были в диапазоне от 7 до 8 ("нейтралы");

- 70 ответов были в диапазоне от 9 до 10 ("промоутеры").

Необходимо применить показатель определения уровня лояльности NPS сотрудников к организации и сделать определенные выводы по результатам расчета.

Методические указания по проведению деловой игры:

Задание выполняется в письменной форме. В процессе выполнения задания необходимо:

- внимательно прочитать и проанализировать ситуацию;

- вспомнить с помощью лекционного материала основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умением использовать их в процессе управления мотивацией и стимулирования трудовой деятельности, а также суть показателя NPS, формулу для его расчета;

- произвести необходимые расчеты и сделать выводы – дать практические рекомендации по формированию привлекательности организации для персонала.

Деловая игра рассчитана на 4 академических часа, из которых:

2 часа – работа в группах;

1 час – презентация результатов работы в группах;

1 час – общее выступление, дискуссия, подведение итогов деловой игры.

Завершается деловая игра обсуждением основных базовых понятий, которые возникали в процессе выполнения заданий.

Ссылки на рекомендуемые источники для проведения деловой игры № 3:
[1-9].

Практическая работа № 4. Мотивационное управление персоналом.

Типы мотивации. Методы мотивации персонала

Форма проведения занятия – практическая работа.

Описание ситуации и постановка задачи

На основе анализа приведенного фрагмента монолога дать характеристику кандидата по следующим критериям:

Мотивационный тип:

1. ориентация "стремление-избегание";
2. ориентация "процесс-результат";
3. ориентация "содержание-окружение".

Я работал в компании X в качестве руководителя отдела продаж. Я считаю, что работал успешно, так как отдел несколько лет подряд перевыполнял бизнес-план, мне удалось набрать и обучить новых людей, так что каждый из них в большинстве случаев достигал или превосходил по результативности поставленные цели. Однако это было интересно сначала, когда были реальные возможности влиять на структуру и результат работы. Потом сменился генеральный директор и началась рутинная работа, так что мне сейчас не хотелось бы попасть в компанию, где инициатива наказуема, и ты реально не можешь влиять

на результат. Сначала я пытался убедить руководство, обосновать вариант структуры работы тем, что были положительные отзывы клиентов и результаты превосходили результативность предыдущих лет. Но так как в течение года это не дало никаких результатов, я решил найти место работы, где я смогу проявить себя и действительно влиять на принятие решений по формированию оргструктуры, набору и мотивации торговых представителей.

(кандидат претендует на руководящую должность в отделе продаж, находится в активном поиске работы).

Методические указания по проведению деловой игры:

Задание выполняется в письменной форме. В процессе выполнения задания необходимо:

- внимательно прочитать и проанализировать ситуацию;
- вспомнить с помощью лекционного материала тип мотивации;
- сделать необходимые обоснованные выводы – дать характеристику кандидата по мотивационному типу.

Ссылки на рекомендуемые источники для проведения деловой игры № 4:
[8, 17].

3 Методические указания по выполнению курсовой работы

3.1 Общие указания по выполнению курсовой работы

Написание курсовой работы направлено на закрепление у студентов навыков и компетенций, приобретаемых в процессе освоения дисциплины. Так, курсовая работа позволяет студентам найти применение навыков формирования мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности конкретной организации на основе анализа основополагающих характеристик элементов комплекса маркетинга, факторов обеспечения этих характеристик, а также прогнозирования рыночной конъюнктуры.

Целью курсовой работы является формирование способности студентов к самостоятельной работе по изучению, анализу и изложению материала, умений делать обобщающие выводы и давать конкретные практические рекомендации по проблематике дисциплины. В процессе выполнения курсовой работы студент должен проявить свои знания и способности к проведению маркетинговых исследований и решению прикладных проблем, выдвигаемых хозяйственной практикой.

Ключевым требованием при подготовке курсовой работы выступает умение обрабатывать и анализировать информацию, делать самостоятельные выводы, письменно излагать свои мысли.

Задание на выполнение курсовой работы включает последовательность действий, которые необходимо предпринять студенту для ее выполнения, а именно:

- осмыслить выбор темы курсовой работы, провести анализ роли и значения выбранной темы в общей структуре учебного курса и практических задач по организации маркетинговой деятельности конкретного предприятия;
- подобрать литературные источники по выбранной теме, необходимую нормативную документацию по исследуемой маркетинговой проблеме, комплект исходных данных по тем аспектам маркетинговой деятельности предприятия, которые непосредственно связаны с темой курсовой работы;

- провести анализ источников с точки зрения полноты содержания материала по проблематике исследования, теоретической и методологической новизны в исследовании темы;

- исследовать теоретические аспекты выбранной темы и сформулировать текстовое изложение результатов проведенного маркетингового исследования;

- рассмотреть практические аспекты применения выбранного аспекта маркетинговой деятельности в условиях конкретных хозяйствующих субъектов Калининградской области, в текстовой форме письменно изложить полученные результаты, при необходимости дополненные расчетами, таблицами, диаграммами, приложениями по выбору автора курсовой работы;

- на основании проведенных исследований сформулировать собственные выводы и предложения предприятию по совершен конкретному аспекта маркетинговой деятельности предприятия и развитию его рыночной деятельности в целом.

Курсовая работа выполняется студентами согласно представленного в ЭИОС КГТУ учебно-методического пособия, и представляет собой разработку, конкретизирующую отдельные вопросы курса [7; 14].

Задание на курсовую работу выдается в начале семестра. Оценка за курсовую работу учитывается при итоговой аттестации по дисциплине.

Критерии оценки курсовой работы представлены в таблице 3.

Для успешной защиты курсовой работы большое значение имеет последовательное и четкое выполнение всех предыдущих этапов ее подготовки и написания.

При определении оценки за защиту курсовой работы учитываются следующие факторы:

- 1) своевременность представления курсовой работы;
- 2) качество оформления курсовой работы;
- 3) качество содержания курсовой работы;
- 4) подготовленность студента к устному выступлению и презентации результатов своей работы;

5) продемонстрированный студентом уровень владения материалом курсовой работы;

б) уровень ответов на дополнительные вопросы по содержанию курсовой работы.

Таблица 3 – Критерии оценки курсовой работы

Форма контроля	Критерии			
	"отлично"	"хорошо"	"удовлетворительно"	"неудовлетворительно"
Курсовая работа	В курсовом проекте присутствуют элементы научного творчества, используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, делается самостоятельный его анализ на основе знаний по данной теме, делаются самостоятельные выводы, дается аргументированная критика; студент правильно и уверенно отвечает на все вопросы рецензента	В проекте используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, полно и всесторонне освещены вопросы темы, делаются самостоятельные выводы, но нет должной степени творчества; студент в целом правильно, но не всегда уверенно отвечает на все вопросы рецензента	В курсовом проекте используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, недостаточно полно освещены вопросы темы, отсутствуют самостоятельные выводы; студент не всегда может дать объяснения выводам, правильно отвечает не на все вопросы рецензента	В проекте используется устаревший теоретический и статистический материал, недостаточно полно освещены вопросы темы, выводы отсутствуют либо не верны; студент не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснение выводам и положениям данной работы, не может ответить на вопросы рецензента

Этапы процедуры защиты:

1) подписанную студентом и руководителем работу студент передает преподавателю (комиссии), который осуществляет прием курсовых работ;

2) студент делает доклад в течение 6-7 минут;

3) студент отвечает на вопросы преподавателя (членов комиссии), всех присутствующих;

4) преподаватель (члены комиссии), а также желающие из числа присутствующих, могут выступить с комментариями по теме курсовой работы;

5) по результатам защиты преподаватель (комиссия) определяет общую оценку работы по пятибалльной системе: "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно".

Оценка курсовой работы ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") является экспертной и зависит от уровня усвоения и изложения студентом выбранной темы, наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при раскрытии темы курсовой работы.

Требования к оформлению курсовой работы единые для ИНОТЭКУ, они изложены в работе [10].

3.2 Тематика курсовых работ

Для выполнения курсовой работы студент должен выбрать одну из предложенных ниже тем. Выбор темы работы – важный и ответственный этап, оказывающий существенное влияние на будущий результат. Номер темы курсовой работы определяется студентами самостоятельно. При выборе темы должны быть учтены не только желание студента, его личные наклонности и актуальность темы, но и возможность получения материала для выполнения практической части курсовой работы, которая в дальнейшем может быть использована как основа выпускной квалификационной работы.

При этом необходимо соблюдать важное условие – темы в группе не должны повторяться. Исключение может быть сделано в отношении работ, выполняемых по одной базовой теме, но на примере разных объектов (предприятий, рынков). Независимо от того, выбрал ли студент тему из предложенного списка или предложил свою, ему необходимо согласовать ее с преподавателем.

Ниже приводятся примерные темы курсовых работ, перечень которых в дальнейшем, с учетом изменений в экономической обстановке, региональных особенностей и новейших достижений в области НТП, может быть уточнен и расширен.

Темы курсовых работ:

1. Современное состояние разработки научно-практических проблем трудовой мотивации в зарубежных странах (на примере предприятия ...).

2. Современные технологии совершенствования механизма трудовой мотивации (на примере предприятия ...)

3. Разработка мероприятий организации заработной платы на предприятии

...

4. Разработка мероприятий по формированию премиальной системы оплаты труда (на примере ...)
5. Анализ и оценка эффективности трудового поведения на предприятии ...
6. Анализ и оценка социальной эффективности стимулирования труда работников на предприятии...
7. Анализ и оценка экономической эффективности стимулирования труда работников на предприятии...
8. Разработка системы стимулирования работы в неблагоприятных условиях труда (на примере ...)
9. Оценка профессиональных и личностных качеств работников при формировании системы оплаты труда на предприятии ...
10. Исследование концепции “качества трудовой жизни” на предприятиях рыбохозяйственного комплекса Калининградской области.
11. Исследование влияния программы долгосрочного вознаграждения на мотивацию работников.
12. Разработка компенсационного пакета на предприятии и расчет его экономической эффективности (на примере ...)
13. Разработка методики построения мотивационного профиля работника на предприятии ...
14. Анализ и оценка системы стимулирования работников на предприятии ...
15. Анализ и оценка системы оплаты труда на предприятии ...
16. Анализ и оценка разработанной на предприятии системы вознаграждения руководителей (на примере ...)
17. Анализ и оценка разработанной на предприятии рыбохозяйственного комплекса системы вознаграждения рабочих (на примере ...)
18. Особенности формирования оплаты труда молодых специалистов в России (на примере ...)
19. Разработка мероприятий по формированию лояльности молодых специалистов на предприятии (на примере ...)

20. Разработка Программы обеспечения персонала жильем и внедрение ее на предприятие (на примере ...)
21. Разработка мероприятий по повышению уровня приверженности персонала на предприятии ...
22. Разработка мероприятий по повышению уровня лояльности персонала на предприятии ...
23. Разработка мероприятий по совершенствованию системы администрирования на предприятии (на примере ...)
24. Исследование факторов мотивации на результативность труда персонала (на примере ...)
25. Анализ и оценка сбалансированных показателей в основе системы вознаграждения работников предприятия (на примере ...)
26. Разработка и внедрение новых методов мотивации персонала на предприятии ...
27. Особенности организации оплаты труда работников в особых условиях функционирования (на примере ...)
28. Анализ и оценка дифференциации заработной платы по условиям труда в России (на примере ...)
29. Разработка системы стимулирования работы в неблагоприятных условиях труда на предприятии ...
30. Анализ и оценка степени удовлетворения потребностей работников в результате их трудовой деятельности (на примере ...)
31. Разработка и внедрение системы управления мотивацией персонала на предприятии
32. Разработка мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда персонала (на примере ...)
33. Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальных стимулов на предприятии ...
34. Анализ и оценка системы материальных стимулов на предприятии ...
35. Разработка системы корпоративного награждения работников организации (на примере ...)

36. Анализ и оценка системы материального не денежного стимулирования персонала организации (на примере ...)
37. Разработка системы стимулирования трудовой активности персонала (на примере ...)
38. Разработка и внедрение программы повышения удовлетворенности трудом работников предприятия (на примере ...)
39. Разработка модели компетенций в системе стимулирования работников рыбохозяйственного комплекса (на примере ...)
40. Совершенствование методов управления мотивацией и стимулированием менеджеров по персоналу на предприятиях рыбохозяйственного комплекса (на примере ...)
41. Формирование социальных гарантий в системе нематериального стимулирования персонала организации (на примере ...)
42. Анализ и оценка формирования политики заработной платы на предприятии ...
43. Разработка мероприятий по повышению мотивации управленческого труда в организации (на примере ...)
44. Развитие мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации (на примере ...)
45. Исследование влияния мотивации персонала на повышение эффективности управления персоналом.
46. Анализ и оценка формирования морально-психологического климата предприятия как фактора повышения работоспособности персонала (на примере ...)
47. Исследование влияния условий труда на лояльность персонала организации (на примере ...)
48. Исследование влияния метода дисциплинарной мотивации на работоспособность персонала предприятия ...
49. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной мотивации на предприятии ...
50. Исследование влияния организационной культуры на мотивацию и стимулирование труда в организации (на примере ...)

51. Анализ и оценка системы морального поощрения работников организации (на примере ...)

52. Организация и внедрение кружков качества на предприятия рыбохозяйственного комплекса (на примере ...)

53. Разработка и оценка экономической эффективности годовой программы корпоративных мероприятий (на примере ...)

54. Разработка мероприятий по усовершенствованию внутрифирменной информационной политики в целях повышения лояльности и приверженности персонала организации (на примере ...)

55. Анализ и оценка развития организационной культуры предприятия (на примере ...)

56. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой активности персонала (на примере ...)

57. Разработка системы оплаты труда персонала организации с учетом квалификационных факторов (на примере ...)

58. Анализ и оценка системы материального и морального стимулирования по итогам работы за год на предприятии ...

59. Разработка мероприятий по повышению мотивационного потенциала организации (на примере ...)

60. Совершенствование системы поощрения (премирования) персонала организации (на примере ...)

61. Анализ и оценка факторов демотивации персонала организации (на примере ...)

62. Современные проблемы формирования мотивационной политики предприятия в России (на примере ...).

Как видно из списка тем, каждая из них является уникальной, прежде всего, ввиду уникальности предприятия и соответствующих условий среды.

4 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

Заключительная аттестация по дисциплине осуществляется в виде экзамена. В экзаменационный билет включаются два теоретических вопроса и одно практическое задание. Перечень экзаменационных вопросов приведен в п. 4.1. Примерные экзаменационные практические задания указаны в п. 4.2.

К экзамену допускаются студенты:

- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических работ;
- получившие положительную оценку по результатам защиты курсовой работы.

Экзаменационный билет содержит два теоретических вопроса и одну задачу. Типовые билеты представлены в ФОСе по дисциплине в ЭИОС.

Экзаменационная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос, выполнении им экзаменационного задания). Критерии оценивания приведены ниже в таблице 4.

Таблица 4 - Критерии оценивания

Форма контроля	Критерии			
	"отлично"	"хорошо"	"удовлетворительно"	"неудовлетворительно"
Экзамен	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса и дополнительные вопросы по изученной дисциплине, и при безошибочно решенной задаче	Выставляется в случаях полного и четкого ответа на два теоретических вопроса, в основном верно решенной задаче, и незначительных, не принципиальных погрешностях при ответах на дополнительные вопросы	При правильных ответах на вопросы экзаменационного билета. Допускаются не принципиальные погрешности или незначительная незавершенность ответов, диктуемая лимитом времени, а также незначительные замечания и неточности по теоретическим вопросам и задаче. Не менее 50 % основных положений экзаменационных вопросов должны быть раскрыты студентом полностью	Выставляется при ответах, не удовлетворяющих критериям, указанным в предыдущих пунктах

4.1 Контрольные вопросы по дисциплине

1. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
2. Основы теории мотивации Ф. Тейлора.
3. Основные взгляды на мотивацию Г. Форда.
4. Школа человеческих отношений.
5. Теории мотивации А. Маслоу.
6. Теория мотивации Ф. Герцберга.
7. Теория мотивации К. Альдерфера.
8. Теория трудовой мотивации Д. Аткинсона.
9. Теория ожидания В. Врума.
10. Теория справедливости С. Адамаса.
11. Комплексная мотивационная теория Портера-Лоулера.
12. Теория атрибуции Г. Келли и Б. Вайнера.
13. Теория контроля и теория справедливости.
14. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом.
15. Структура, функции и механизм трудовой мотивации.
16. Принципы мотивации. Цели мотивации и способы их достижения.
17. Потребности персонала.
18. Интересы и ценности. Классификация интересов.
19. Мотивы и стимулы к труду. Классификация мотивов.
20. Взаимосвязь мотивов и стимулов в управлении персоналом.
21. Специфика мотивации руководителя предприятия.
22. Корпоративная культура как фактор мотивации.
23. Выявление ценностных мотиваторов при приеме новых сотрудников.
24. Выявление ценностных мотиваторов при анализе текущей работы сотрудников.
25. Психологическое сопровождение увольнения работника.
26. Темперамент сотрудника и эффективные мотиваторы.
27. Стиль мышления сотрудника и эффективные мотиваторы.

28. Влияние половозрастных факторов на мотивационные потребности персонала.
29. Анкетирование как метод выявления потребностей сотрудника.
30. Психологическое тестирование как способ выявления потребностей сотрудника.
31. Вознаграждение за труд. Факторы формирования системы вознаграждений.
32. Материальное стимулирование труда - основные направления мотивации.
33. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения.
34. Компенсационный и социальный пакеты организации.
35. Условия формирования доходов работников.
36. Влияние факторов внешней и внутренней среды на регулирование доходов работников.
37. Формы материального и нематериального наказания.
38. Характеристики эффективного и неэффективного поведения сотрудников.
39. Системы участия в прибыли и системы распределения доходов. Основные этапы разработки и внедрения.
40. Определение степени лояльности и профилактика текучести персонала.
41. Оплата труда в России.
42. Зарубежный опыт оплаты труда.
43. Формы и системы организации заработной платы.
44. Регулирование вознаграждения персонала в современных условиях.
45. Инновационные подходы к построению системы материальной мотивации труда. Учет трудового вклада.
46. Социальные гарантии. Социальные льготы.
47. Разработка системы оплаты труда в рамках традиционной системы компенсации. Этапы создания.

48. Система вознаграждения в организации. Стимулирующие системы. Метод “кафе”.

49. Зарубежные системы заработной платы – система Хелси, Бедо.

4.2 Примерные экзаменационные практические задания

Задача № 1

Необходимо начислить работнику за месяц заработную плату при повременно-премиальной системе оплаты труда. Должностной оклад работника – 12000 руб. Он отработал 18 дней из 24 рабочих дней. Установленный размер премии – 30 %.

Задача № 2

Определить индивидуальную сдельную расценку и начислить сдельный заработок рабочему за месяц при прямой сдельной оплате труда.

Должностной оклад при повременной оплате труда – 9000 руб., а месячная норма выработки – 450 единиц деталей. За месяц рабочий выработал 500 деталей.

Задача № 3

На предприятии действует сдельно-премиальная система оплаты труда. В цехе для кондитера применяется сдельная расценка 300 руб. за 100 кг произведенных кондитерских изделий. Фактически работником за месяц произведено 3,5 т кондитерских изделий, что означает перевыполнение плана на 5 %.

За это работнику выплачивается премия в размере 25 %. Рассчитать сдельный заработок и премию работника.

Задача № 4

Рассчитать сдельно-прогрессивный заработок работника при следующих условиях:

- норма выработки – 140 ед. продукции в смену;
- сдельная расценка за выполнение нормы – 80 руб. за единицу продукции;

- расценка за превышение нормы выработки – 90 руб. за ед. продукции;
- работник выработал за смену 200 ед. продукции.

Задача № 5

На предприятии установлены следующие условия выплаты премии работникам:

- обязательное условие – выполнение плана товарооборота, при котором выплачивается премия в размере 20 % от основной (постоянной части) заработной платы;

- дополнительное условие – соблюдение должного уровня культуры торгового обслуживания, при котором выплачивается премия в размере 15 % от основной заработной платы.

Какую заработную плату получит работник при соблюдении всех условий премирования с установленным окладом за отработанное время – 12000 руб.?

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой. Самостоятельная работа выполняется в виде подготовки домашнего задания или сообщения по отдельным вопросам, реферативного обзора.

Контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на практических занятиях, проведения тестирования.

Устные формы контроля помогут оценить владение студентами жанрами научной речи (дискуссия, диспут, сообщение, доклад и др.), в которых раскрывается умение студентов передать нужную информацию, грамотно использовать языковые средства, а также ораторские приемы для контакта с аудиторией. Письменные работы помогают преподавателю оценить владение источниками, научным стилем изложения, для которого характерны: логичность, точность терминологии, обобщенность и отвлеченность, насыщенность фактической информацией.

Самостоятельная работа предусмотрена в следующих формах:

1) Освоение теоретического учебного материала, в том числе подготовка к практическим занятиям (форма контроля – тестирование, контроль на практических занятиях).

2) Разработка курсовой работы (форма контроля – защита курсовой работы). Курсовая работа выполняется студентами согласно требованиям, представленным в учебно-методическом пособии.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная

1. Лукаш, Ю. А. Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса: учеб. пособие / Ю. А. Лукаш. – 2-е изд., стер. – Москва: Флинта, 2017. – 202 с.
2. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Л. А. Бирман. – Москва: Дело, 2018. – 347 с.
3. Корпоративная социальная ответственность: учеб. / Э. М. Коротков [и др.]. - Москва: ЮРАЙТ, 2014. - 445 с.
4. Маслова, В. И. Управление персоналом: учеб. / В. М. Маслова. - Москва: ЮРАЙТ, 2012. - 488 с.
5. Управление персоналом: учеб. пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.]. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 320 с.

Дополнительная

6. Герасимова, А. В. Управление человеческими ресурсами: практикум в 2 ч. по дисциплине "Упр. человек. ресурсами" для студ. напр. 080200 "Менеджмент" (квалиф. (степень) "бакалавр") / А. В. Герасимова. - Калининград: БГА РФ, 2012. - Ч. 2 - 273 с.
7. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учеб. пособие / А. П. Егоршин. - 2-е изд. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 352 с.
8. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - Москва: КноРус, 2009. - 358 с.
9. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 358 с.
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 364 с.

11. Кадровая политика и кадровый аудит организаций: учеб. пособие для студентов по направлению подготовки 081100.68 Государственное и муниципальное управление / сост. С. В. Левушкина. – Ставрополь: Ставропольский гос. аграрн. ун-т, 2014. – 168 с.

12. Беклемешева, Е. В. Управление персоналом, стратегическое управление персоналом. Научно-исследовательская работа: учеб.-метод. пособие по выполнению и оформлению науч.-исслед. работы для подгот. магистрантов по направлению 38.04.03 всех форм обучения / Е. В. Беклемешева. - Калининград: БГА РФ, 2016. - 71 с.

13. Мнацаканян, А. Г., Настин, Ю. Я., Круглова, Э. С. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭКУ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.

14. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993).

15. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 11.10.2018) ("КонсультантПлюс").

16. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2018) ("КонсультантПлюс").

17. Федеральный закон от 27.07.2006 г, № 149-ФЗ (ред. от 19.07.2018) "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" ("КонсультантПлюс").

18. www.prime-tass.ru – Агентство экономической информации;

19. www.ecsocman.ru – Федеральный образовательный портал "Экономика, социология, менеджмент";

20. www.consultant.ru - справочно-поисковая система;

21. www.hr-portal.ru – Сайт информации для профессионалов в сфере HR-менеджмента

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Пример страницы СОДЕРЖАНИЕ для конкретной темы курсовой работы

Тема "Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования трудовой активности персонала (на примере ООО "Судоремонт")

ВВЕДЕНИЕ

1 Теоретические аспекты формирования системы стимулирования трудовой активности персонала предприятия сферы услуг

1.1 Сущность, цели и задачи политики стимулирования труда работников

1.2 Понятие и инструменты стимулирования трудовой активности персонала

1.3 Процесс разработки мероприятий по стимулированию труда работников предприятия

2 Планирование мероприятий по совершенствованию системы трудовой активности персонала ООО "Судоремонт"

2.1 Организационно-управленческая и экономическая характеристика предприятия

2.2 Анализ системы стимулирования труда персонала предприятия

2.3 Выявление сильных и слабых сторон системы стимулирования трудовой активности персонала

2.4 План мероприятий по стимулированию трудовой активности персонала предприятия на 2022-2023 гг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЕ А - Анкета

Локальный электронный методический материал

Елена Вячеславовна Беклемешева

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ
ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 4,4 Печ. л. 3,9

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1