МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Волгоградский государственный социально-педагогический университет»

Факультет экономики и управления

Кафедра управления персоналом

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС**

**ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»**

по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»

**профиль «Управление персоналом организации»**

**Составитель:**

к.социол.н.,

доцент кафедры управления персоналом

Попова К.А.

Волгоград – 2014

Утвержден на заседании кафедры управления персоналом « \_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ г., протокол № \_\_\_\_

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись) (ФИО) (дата)

*Отметки разработчика/заведующего кафедрой о внесении изменений в УМК*

Корректировка УМК \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(дата) (подпись) (расшифровка)

Внесены изменения в разделы №№\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Корректировка УМК \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(дата) (подпись) (расшифровка)

Внесены изменения в разделы №№\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Корректировка УМК \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(дата) (подпись) (расшифровка)

Внесены изменения в разделы №№\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Корректировка УМК \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(дата) (подпись) (расшифровка)

Внесены изменения в разделы №№\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Корректировка УМК \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(дата) (подпись) (расшифровка)

Внесены изменения в разделы №№\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование раздела** | |
| 1. Программно-информационные материалы | |
| 1.1. | Программа учебной дисциплины |
| 1.2. | Тематический план |
| 1.3. | Карта обеспеченности дисциплины литературой |
| 2. Учебно-методические материалы лекционного курса | |
| 3. Учебно-методические материалы практических занятий | |
| 4. Учебно-методические материалы для организации СРС | |
| 5. Контрольно-диагностические материалы | |

**Раздел 1. Программно-информационные материалы**

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Волгоградский государственный социально-педагогический университет»

Факультет экономики и управления

Кафедра управления персоналом

«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ю.А. Жадаев

« \_\_ » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

**Мотивация и стимулирование трудовой деятельности**

Программа учебной дисциплины

по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»

**профиль «Управление персоналом организации»**

Квалификация (степень) выпускника

бакалавр

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

бакалавр (магистр, специалист)

Форма обучения

очная

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(очная, заочная)

Волгоград

2014

Обсуждена на заседании кафедры Управления персоналом « \_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ г., протокол № \_\_\_\_

Зав. кафедрой Управления персоналом \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
           (подпись)                (зав.кафедрой)                  (дата)

##### Рассмотрена и одобрена на заседании учёного совета

##### « \_\_\_ » \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ г., протокол № \_\_\_\_

Председатель учёного совета факультета экономики и управления \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
           (подпись) (дата)

Утверждена на заседании   
учёного совета ФГБОУ ВПО «ВГСПУ» «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_\_ г., протокол № \_\_\_\_

##### Отметки о внесении изменений в программу:

Лист изменений № \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
         (подпись)             (руководитель ООП)              (дата)

Лист изменений № \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
         (подпись)             (руководитель ООП)              (дата)

Лист изменений № \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
         (подпись)             (руководитель ООП)              (дата)

**Разработчик:**

Попова Ксения Александровна, к.социол.н., доцент кафедры управления персоналом ФГБОУ ВПО «ВГСПУ».

Программа учебной дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВПО по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (утверждён приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 23 декабря 2010 г. № 2009 и учебного плана по направлению подготовки 080400 «Управление персоналом», утвержденного Ученым советом ФГОУ ВПО «ВГСПУ» (от \_\_\_\_\_\_\_ 2011 г., протокол № \_\_\_\_)

**1. Цель и задачи дисциплины**

**Основной целью** дисциплины является формирование у студентов комплекса профессиональных компетенций в области мотивации и стимулирования труда, основанных на знании современных методов воздействия на работников теорий мотивации и оплаты труда, практики вознаграждения персонала.

**Задачи**:

* усвоение классических и современных теорий мотивации, теоретических представлений о понятии мотивации и стимулировании труда, структуре и механизмах мотивации и стимулирования;
* овладение методическими подходами к построению современных систем мотивации и стимулировании труда;
* приобретение базовых навыков практической работы в области трудовой мотивации, организации вознаграждения персонала, определения влияния системы мотивации и стимулирования труда на эффективность работы организации.

**2. Место дисциплины в структуре ООП ВПО**

Дисциплина Б3.Б.18 «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» входит в базовую часть профессионального цикла, формирует профессиональные компетенции в области управления персоналом. Изучение дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» базируется на «входных» знаниях, умениях и готовностях обучающихся, формируемых в результате освоения в качестве предшествующих таких дисциплин, как «Рынок труда», «Экономическая теория», «Основы управления персоналом» и др. Полученные в ходе изучения данного курса знания позволят более продуктивно изучать конкретно-предметные дисциплины данного профиля, такие как: «Оплата труда персонала», «Экономика управления персоналом», и т.п.

**3. Требования к результатам освоения дисциплины**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций(в соответствии с ФГОС ВПО и ООП):

**Профессиональные компетенции (ПК):**

* знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе оплаты труда, и умеет применять их на практике (ПК-17);
* знает порядок применения дисциплинарных взысканий (ПК-18);
* знает основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умеет использовать их на практике (ПК-55);
* знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации (ПК-56);

**В результате изучения дисциплины студент должен**

**знать:**

* базовые положения основных классических и современных теорий мотивации;
* теоретические представления о понятиях мотивации и стимулирования труда, структуре и механизме мотивации;

**уметь:**

* разрабатывать и обосновывать предложения по организации вознаграждения персонала, развитию системы мотивации и стимулирования труда, формированию компенсационной политики организации,
* оценивать влияние системы мотивации и стимулирования труда на эффективность работы организации.

**владеть:**

* передовыми методами анализа структуры мотивации труда на предприятии;
* методами оптимизации существующей системы мотивации и стимулирования труда ;
* навыками построения прогнозов развития социально-экономических процессов в трудовой сфере.

**4. Объем дисциплины и виды учебной работы**

| Вид учебной работы | Всего часов | Семестр |
| --- | --- | --- |
| 7 |
| **Аудиторные занятия (всего)** | 36 | 36 |
| В том числе: |  |  |
| Лекции (Л) | 18 | 18 |
| Практические занятия (ПЗ) | 18 | 18 |
| Лабораторные работы (ЛР) |  |  |
| **Самостоятельная работа (всего)** | 36 | 36 |
| Решение кейса | 4 | 4 |
| Написание научной статьи | 6 | 6 |
| Подготовка реферата | 4 | 4 |
| Подготовка обзора современных систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности за рубежом и в России | 6 | 6 |
| Рецензирование научной статьи | 4 | 4 |
| Подготовка индивидуального научно-исследовательского проекта проекта | 12 | 12 |
| Вид промежуточной аттестации: зачет |  |  |
| Общая трудоемкость часы  зачетные единицы | 72 | 72 |
| 2 | 2 |

**5. Содержание дисциплины**

**5.1. Содержание разделов дисциплины**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование раздела дисциплины | Содержание раздела дисциплины |
| 1 | **Теоретические основы процесса мотивации** | Тема 1. Общая характеристика процесса мотивации  Тема 2. Содержательные теории мотивации  Тема 3. Процессуальные теории мотивации  Тема 4. Структура мотива трудовой деятельности и его функции  Тема 5.Структура мотивации трудовой деятельности и факторы, влияющие на неё |
| 2 | **Стимулирование трудовой деятельности персонала организации** | Тема 6. Материальное денежное стимулирование трудовой деятельности  Тема 7. Материальное неденежное стимулирование трудовой деятельности  Тема 8. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности |
| 3 | **Технология формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности** | Тема 9. Основные элементы системы мотивации и технология её диагностики  Тема 10. Технология разработки системы материального денежного стимулирования  Тема 11. Технология разработки системы материального неденежного стимулирования  Тема 12. Технология разработки системы нематериального стимулирования  Тема 13. Технология разработки пакета документации, регламентирующей систему мотивации и стимулирования  Тема 14. Дисциплинарные меры воздействия на мотивацию персонала  Тема 15. Мотивирующая организация труда  Тема 16. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала  Тема 17. Организационная культура как резерв повышения мотивации персонала |

**5.2 Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин | № № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин | | |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Оплата труда персонала |  | \* | \* |
| 2 | Экономика управления персоналом | \* | \* | \* |

**5.3. Разделы дисциплины и виды занятий**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование раздела дисциплины | Лекц. | Практ.  зан. | Лаб.  зан. | СРС | Всего | В т.ч. ауд. занятий в интерактивной форме (в час.) |
| 1 | **Модуль 1. Теоретические основы процесса мотивации** | **6** | **4** |  | **8** | **18** |  |
|  | Тема 1. Общая характеристика процесса мотивации  теории мотивации | 1 |  |  |  | 1 |  |
|  | Тема 2. Содержательные теории мотивации | 1 | 2 |  | 2 | 5 |  |
|  | Тема 3. Процессуальные теории мотивации | 2 | 2 |  | 2 | 6 |  |
|  | Тема 4. Структура мотива трудовой деятельности и его функции | 1 |  |  |  | 1 |  |
|  | Тема 5.Структура мотивации трудовой деятельности и факторы, влияющие на неё | 1 |  |  | 4 | 5 |  |
| 2 | **Модуль 2. Стимулирование трудовой деятельности персонала организации** | **4** | **4** |  | **12** | **20** |  |
|  | Тема 6. Материальное денежное стимулирование трудовой деятельности | 2 | 1 |  | 6 | 9 |  |
|  | Тема 7. Материальное неденежное стимулирование трудовой деятельности | 1 | 2 |  | 3 | 6 |  |
|  | Тема 8. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности | 1 | 1 |  | 3 | 5 |  |
| 1. 3. | **Модуль 3. Технология формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности** | **8** | **10** |  | **16** | **34** |  |
|  | Тема 9. Основные элементы системы мотивации и технология её диагностики  стимулирования | 1 |  |  |  | 1 |  |
|  | Тема 10. Технология разработки системы материального денежного | 2 | 1 |  | 2 | 5 |  |
|  | Тема 11. Технология разработки системы материального неденежного стимулирования | 2 | 1 |  | 2 | 5 |  |
|  | Тема 12. Технология разработки системы нематериального стимулирования | 1 | 2 |  | 2 | 5 |  |
|  | Тема 13. Технология разработки пакета документации, регламентирующей систему мотивации и стимулирования | 2 | 2 |  | 10 | 14 |  |
|  | Тема 14. Дисциплинарные меры воздействия на мотивацию персонала |  | 1 |  |  | 1 |  |
|  | Тема 15. Мотивирующая организация труда |  | 1 |  |  | 1 |  |
|  | Тема 16. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала |  | 1 |  |  | 1 |  |
|  | Тема 17. Организационная культура как резерв повышения мотивации персонала |  | 1 |  |  | 1 |  |

**6. Лабораторный практикум**

***Не предусмотрен учебным планом***

**7. Примерная тематика курсовых (проектов) работ**

1. Анализ стимулирования современных студентов гибким рабочим временем.
2. Виртуальные акции, золотые наручники, опционы как виды стимулирования.
3. Анализ двухфакторной теории удовлетворенности работой Ф. Герцберга.
4. Императивные и неимперативные формы воздействия на персонал.
5. Конкретные программы стимулирования: сравнительный анализ (Системы Скэнлона, Раккерта, Improshare) и возможности использования в России.
6. Современные концепции и теории мотивации трудовой деятельности за рубежом.
7. Манипуляция и мотивация, вызванная привлекательностью объекта: положительные и отрицательные аспекты использования.
8. Методы оценки мотивации персонала: сравнительный анализ.
9. Методы стимулирования работы в неблагоприятных условиях труда.
10. Мотивирующее влияние конфликтов на деятельность персонала в организации.
11. Мотивирующее влияние стресса на поведение персонала.
12. Общение и коммуникации в организации как элемент системы мотивации.
13. Организационная культура как элемент системы мотивации трудовой деятельности.
14. Анализ потребности современных работников (можно разграничит их по полу или возрасту).
15. Планирование трудовой карьеры как элемент системы мотивации трудовой деятельности.
16. Современные методы мотивации: сравнительный анализ.
17. Проблема «социальной справедливости» в мотивации трудовой деятельности персонала
18. Теории ожидания: условия и эффективность применения для мотивации трудовой деятельности персонала.
19. Типы личности: их поведение в трудовой сфере.
20. Японский опыт в области мотивации работников.
21. Особенности мотивации трудовой деятельности молодых специалистов
22. Особенности мотивации трудовой деятельности женщин
23. Особенности мотивации трудовой деятельности инвалидов
24. Особенности мотивации трудовой деятельности работников бюджетной сферы
25. Особенности мотивации трудовой деятельности фрилансеров

**8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

*а) основная литература*

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с.
2. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-e изд., перераб. и доп. – Издательство: Юнити - Дана, 2012. – 312 с.

*б) дополнительная литература*

1. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
2. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
3. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
4. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
5. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
6. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
7. Кобяк, М. Мотивация персонала при минимальном бюджете /М. Кобяк, Т. Тумаркина // Отель. – 2010. – N 3. – С. 30-31.
8. Маев, С. Мотивация оплатой / С. Маев // Кадровик. – 2011. – № 7. – С. 101-103.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

*в) программное обеспечение и электронные образовательные ресурсы:*

1. Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент. – Режим доступа : http://ecsocman.hse.ru/

2. Международная Организация Труда. – Режим доступа : http://www.unrussia.ru/ru/agencies/mezhdunarodnaya-organizatsiya-truda-mot

*г) информационно-справочные и поисковые системы,*

1. Википедия – свободная энциклопедия. – URL: http://ru.wikipedia.org
2. Электронная гуманитарная библиотека. – URL: http://www.gumfak.ru
3. Комитет экономического развития, промышленной политики и торговли . – Режим доступа : http://www.cedipt.spb.ru/
4. http://hr-portal.ru/
5. http://www.pro-personal.ru/journal
6. Прогрессивные технологии управления - http://proteu.ru/articles\_tqm.php
7. Корпоративный менеджмент http://www.cfin.ru/
8. Научная электронная библиотека http://elibrary.ru/
9. Журнал «Управление персоналом» - электронная версия http://www.toppersonal.ru/
10. Сообщество менеджеров и профессионалов -URL: http:// [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru).
11. Служба тематических толковых словарей -URL: http:// [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru).
12. www.openet.edu.ru Российский портал открытого образования
13. www.dis.ru/manag Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
14. www.ipu.ru/period/pu Журнал «Проблемы управления»
15. www.rjm.ru «Российский журнал менеджмента»
16. www.vam.amr.ru Вестник Ассоциации менеджеров
17. Журнал «Менеджмент сегодня»
18. Журнал «Мотивация и оплата труда» www.grebennikov.ru/personnel\_development.phtml
19. Журнал «Управление развитием персонала»

**9. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

* Аудитории для проведения лекционных и практических занятий, оснащенные стандартным набором учебной мебели, учебной доской и стационарным или переносным комплексом мультимедийного презентационного оборудования.
* Методический, наглядный и раздаточный материал для организации групповой и индивидуальной работы обучающихся (варианты тестовых заданий, бланки ответов для проведения тестирования в периоды рубежных срезов и глоссарий).

**10. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

**10.1. Образовательные технологии**

Компетентностные задачи, решаемые в процессе освоения разделов дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», предполагают широкое использование традиционных и современных форм, методов и технологий обучения, направленных на развитие творческого мышления, овладение методами анализа информации, выявления проблемных областей и нахождения оптимальных вариантов решения, выработку навыков критического оценивания различных точек зрения, четкого изложения и отстаивания собственной позиции в устной и письменной форме, приобретение опыта работы в команде, стимулирование к организации систематической самостоятельной работы по дисциплине, самоанализ, самоконтроль и самооценку.

Лекционный курс основывается на сочетании классических образовательных технологий с элементами проблемного обучения и дискуссии. Часть лекционных занятий проводится с использованием информационных технологий (презентационный материал).

На практических занятиях применяются современные образовательные технологии: кейс-метод (имитация реального события), метод анализа ситуации, деловая и ролевая игра, метод проектной деятельности с последующей презентацией и защитой проекта, метод мозгового штурма и др.

В рамках освоения раздела «Теоретические основы процесса мотивации» используются такие образовательные технологии, как:

* + *метод мозгового штурма*;
  + *кейс-метод*;
  + *метод анализа ситуации;*
  + *метод ролевой игры.*

По разделу «Стимулирование трудовой деятельности персонала организации» запланировано использование:

* + *кейс-метода* - решение кейса по теме, включающего в себя научную основу;
  + *дискуссии;*
  + *анализа опыта лучших компаний;*
  + *ролевой игры.*

В рамках освоения раздела «Технология формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности» используются такие образовательные технологии, как:

* + *практико-ориентированный проект «*Технология формирования системы стимулирования*»*, в рамках которого обеспечивается самостоятельная работа студентов.

Самостоятельная работа студентов планируется исходя из следующих основных задач:

1) подготовки к практическим занятиям: выполнение групповых и индивидуальных проектов и подготовка к их защите, сбор материалов для портфолио собственных достижений и подготовка к их презентации, разработка кейса, рейтинговой методики и сценария проекта по предмету, подготовка реферата;

2) выполнение дополнительных учебных заданий, связанных с текущим контролем: ведение тематического словаря, написание эссе и научной статьи.

***Тематика рефератов:***

1.Сущность и значение трудовой мотивации в период мирового финансового кризиса.

2.Сущность психологического контакта и его влияние на мотивацию трудовой деятельности.

3.Научное управление Ф. Тейлора и его значение для мотивации трудовой деятельности.

4. Школа человеческих отношений (Мэйо, Ротлисбергер).

5.Теория Маслоу, подход Маслоу и практика управления персоналом.

6.Теория Альдерфера и ее практическое значение.

7.Двухфакторная теория Герцберга и ее практическое значение.

8.Модель ключевых характеристик работы Хэкмана-Олдхема и ее практическое значение.

9.«Витаминная» модель Уорра и ее практическое значение.

10.Сущность и значение подхода Аткинсона и Маклеланда (потребность в достижении и во власти) в процессе мотивации трудовой деятелности.

11.Теория справедливости Дж. Адамса и ее практическое значение.

12.Теория ожиданий Виктора Врума и ее практическое значение.

13.Комплексная модель мотивации Портера-Лоулера и ее практическое значение.

14.Удовлетворенность работой и ее влияние на эффективность деятельности предприятия.

15.Поведенческая теория подкреплений Скиннера и ее практическое значение.

16.Основные методы модификации поведения в системе мотивации персонала (подкрепление, избегание, угашение, наказание).

17.Приверженность, как свойство личности, ее структура и отличительные черты.

18.Основные элементы системы поддержания дисциплины.

19.Разработка базового оклада и надбавок в системе материального стимулирования персонала.

20.Сущность переменной части заработной платы и ее влияние на мотивацию персонала.

21Гибкие программы дополнительных выплат и социальных услуг как важнейший элемент системы мотивации трудовой деятельности персонала.

22.Факторы, определяющие эффективную систему стимулирования труда и принципы ее разработки.

23.Условия и проблемы возникающие в процессе создания эффективной системы стимулирования труда .

24.Формирование стратегии и политики оплаты труда персонала организации.

25.Моральное стимулирование труда персонала: сущность, средства.

26.Обогащение труда как элемент мотивирующей организации труда.

27.Постановка целей как инструмент мотивации труда персонала.

28.Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала.

29.Культура организации и ее составляющие.

30.Лидерство. Особенности, характеризующие сильных лидеров. Системы представлений Макгрегора.

31.Лидерство: особенности и проблемы эмоциональной компетентности лидера.

32.Особенности и средства взаимодействия руководителя с подчиненными.

33.Рабочая группа: сущность и особенности ее формирования.

33.Мотивация членов управленческой команды.

34.Самомотивация: сущность, методы и ее конструктивные установки.

**10.2. Оценочные средства для текущего контроля и промежуточной аттестации**

*а) рейтинговая система текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов*

В течение семестра действует 100-балльная рейтинговая система оценки успеваемости студента, из которых 60 отводится на текущий контроль и 40 – на зачёт.

В ходе текущего контроля оценивается: работа студента на лекциях и практических занятиях, выполнение СРС и результаты рубежного контроля.

Промежуточная аттестация по дисциплине – зачёт.

Для получения допуска к экзамену студент должен набрать в семестре не менее 30 баллов. В случае, когда сумма баллов текущего семестра составила меньшее количество баллов, студент к экзамену не допускается. Сроки ликвидации текущих задолженностей согласовываются с преподавателем. Отработка задолженностей осуществляется за счет часов, запланированных преподавателю для консультаций и руководства СРС.

Студенты получают допуск к зачету при условии успешного выполнения следующих видов учебной работы:

- Ответ на вопрос;

- Участие в дискуссии;

- Создание портфолио:

Решение кейса

Написание научной статьи

Подготовка реферата

Подготовка обзора опыта лучших компаний по созданию эффективной системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Рецензирование научной статьи

Подготовка индивидуального научно-исследовательского проекта

Разработка тематического глоссария.

Промежуточная аттестация – проводятся в форме диалога «преподаватель-студент», в рамках которого оцениваются теоретические и практические знания студента.

***Перечень вопросов к зачету:***

*Блок 1*

1. Характеристика процесса мотивации
2. Первоначальные концепции мотивации: «человека экономического», «человека социального» и концепция «человеческих ресурсов»
3. Анализ иерархии потребностей Абрахама Маслоу
4. Анализ теории приобретённых потребностей Дэвида МакКлелланда
5. Анализ теории двух факторов Фредерика Герцберга
6. Анализ концепции ERG К. Альдерфера
7. Анализ теории ожиданий В. Врума
8. Анализ теории справедливости Дж. Адамса
9. Анализ механизма мотивации по Портеру-Лоулеру
10. Анализ биологической теории Кларка Халла и понятие «вторичных усилителей»
11. Анализ «витаминной» модели Уорра
12. Процесс формирования мотива трудовой деятельности
13. Функции мотивов трудовой деятельности
14. Классификация потребностей в трудовой деятельности
15. Анализ закономерностей развития потребностей
16. Элементы мотивации трудовой деятельности
17. Стратегии воздействия на мотивацию персонала
18. Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности. Характеристика демотиваторов

*Блок 2*

1. Классификация стимулов
2. Материальное денежное стимулирование трудовой деятельности.
3. Зарплата, бонусы и грейдинг
4. Участие в прибылях и участие в акционерном капитале
5. Материальное неденежное стимулирование трудовой деятельности
6. Разновидности гибких программ дополнительных льгот и социальных услуг
7. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности
8. Моральное стимулирование
9. Организационное стимулирование
10. Стимулирование свободным временем

*Блок 3*

1. Основные элементы системы мотивации и технология её диагностики
2. Технология разработки системы материального денежного стимулирования
3. Технология разработки системы материального неденежного стимулирования
4. Технология разработки системы нематериального стимулирования
5. Технология разработки пакета документации, регламентирующей систему мотивации и стимулирования
6. Дисциплинарные меры воздействия на мотивацию персонала
7. Мотивирующая организация труда
8. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала
9. Организационная культура как резерв повышения мотивации персонала
10. Основные методы анализа потребностей персонала организации

***Критерии оценки на зачете:***

При семестровой аттестации студентов критериями выставления оценки на зачете выступает степень полноты освоения студентом основного содержания дисциплины, изученной в семестре:

– оценка **35–40** баллов выставляется студенту, обнаружившему всестороннее осознанное систематическое знание учебно-программного материала и умение им самостоятельно пользоваться, проявляющему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала, умеющему свободно выполнять практические задания, освоившему основную литературу и знакомому с дополнительной литературой, рекомендованной программой, усвоившему взаимосвязь основных понятий дисциплины, в их значении для приобретаемой профессии;

– оценка **26–34** баллов выставляется студенту, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешно выполнившему предусмотренные программой задачи, усвоившему основную рекомендованную литературу, показавшему систематический характер знаний по дисциплине и способному к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учёбы и профессиональной деятельности; знания и умения студента в основном соответствуют требованиям, установленным выше, но при этом студент допускает отдельные неточности, которые он исправляет самостоятельно при указании преподавателя на данные неточности;

– оценка **15–25** баллов выставляется студенту, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объёме, необходимом для дальнейшего обучения и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой, обладающему необходимыми знаниями, но допускающему неточности при ответе или выполнении заданий; студент показывает осознанное усвоение большей части изученного содержания и исправляет допущенные ошибки после пояснений, данных преподавателем;

– оценка **1–14** балловвыставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; при этом студент обнаруживает незнание большей части изученного в семестре материала, не справляется с решением практических задач и не может ответить на дополнительные вопросы преподавателя.

**Тематический план аудиторных занятий**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Названия разделов и тем** | **Общая трудоемкость** | **Виды учебных занятий** | | |
| **Аудиторные занятия, в том числе самостоятельная работа** | | |
| Лекции / из них в интеракт. форме | Практ. занятия / из них в интеракт. форме | Лабор. практикумы / из них в интеракт. форме |
| **Раздел 1. Теоретические основы процесса мотивации** | | | | |
| Тема 1. Общая характеристика процесса мотивации | 1 | 1 |  |  |
| Тема 2. Содержательные теории мотивации | 3 | 1 | 2 |  |
| Тема 3. Процессуальные теории мотивации | 4 | 2 | 2 |  |
| Тема 4. Структура мотива трудовой деятельности и его функции | 1 | 1 |  |  |
| Тема 5.Структура мотивации трудовой деятельности и факторы, влияющие на неё | 1 | 1 |  |  |
| **Раздел 2.** **Стимулирование трудовой деятельности персонала организации** | | | | |
| Тема 6. Материальное денежное стимулирование трудовой деятельности | 3 | 2 | 1 |  |
| Тема 7. Материальное неденежное стимулирование трудовой деятельности | 3 | 1 | 2 |  |
| Тема 8. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности | 2 | 1 | 1 |  |
| **Раздел 3. Технология формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности** | | | | |
| Тема 9. Основные элементы системы мотивации и технология её диагностики  стимулирования | 1 | 1 |  |  |
| Тема 10. Технология разработки системы материального денежного | 3 | 2 | 1 |  |
| Тема 11. Технология разработки системы материального неденежного стимулирования | 3 | 2 | 1 |  |
| Тема 12. Технология разработки системы нематериального стимулирования | 3 | 1 | 12 |  |
| Тема 13. Технология разработки пакета документации, регламентирующей систему мотивации и стимулирования | 4 | 2 | 2 |  |
| Тема 14. Дисциплинарные меры воздействия на мотивацию персонала | 1 |  | 1 |  |
| Тема 15. Мотивирующая организация труда | 1 |  | 1 |  |
| Тема 16. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала | 1 |  | 1 |  |
| Тема 17. Организационная культура как резерв повышения мотивации персонала | 1 |  | 1 |  |

**Карта обеспеченности дисциплины основной литературой**

**Дисциплина**  Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала

Шифр и наименование: 38.03.03 «Управление персоналом»

Профиль «Управление персоналом оорганизации»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Курс** | **Семестр** | **Контингент** | **Список литературных источников** | **Кол-во экземпляров** | **Коэффициент книгообеспеченности** |
| 4 | 7 | 11 | Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40. | - | Итого: |
| 4 | 7 | 11 | Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю | - | Итого: |

Составитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ доц. Великанов В.В.

(Ф.И.О., должность, подпись)

Дата составления «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2014 г.

**Согласовано:**

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ доц. Шерер И.Н.

(Ф.И.О., подпись)

Директор библиотеки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Ф.И.О., подпись)

**Раздел 2. Учебно-методические материалы: курс лекций**

**Раздел 1. Теоретические основы процесса мотивации (6 часов)**

**Тема 1 : Общая характеристика процесса мотивации**

**теории мотивации (1 час)**

**Цель лекции:** проанализировать содержание основных понятий дисциплины.

**Задачи лекции:**

1. Выявить предмет изучения дисциплины
2. Установить этапы мотивационного процесса
3. Выявить основные типы мотивирования
4. Проанализировать отличие понятий «мотивация» и «стимулирование»
5. Охарактеризовать теорию подкрепление и выявить её значение для стимулирования трудовой деятельности.

**План лекции:**

1. Введение в дисциплину «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»
2. Модель мотивации поведения через потребности
3. Типы мотивирования
4. Характеристика стимулов
5. Теория подкрепления

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Раскройте современное значение понятия «мотивация и стимулирование трудовой деятельности»?
2. Что такое потребности?
3. Как мотив влияет на поведение?
4. Чем мотив отличается от стимула?

**Тема 2 : Содержательные теории мотивации (1 час)**

**Цель лекции:** выявить сущность и возможности применения в современных условиях основных принципов и положений содержательных теорий мотивации.

**Задачи лекции:**

1. Установить связь потребностей человека с его трудовым поведением
2. Проследить этапы эволюции потребностей человека в соответствии с теорией Дэвида МакКлелланда.
3. Оценить значимость теории двух факторов Фредерика Герцберга.
4. Проанализировать особенности концепции ERG К. Альдерфера

**План лекции:**

1. Первоначальные концепции мотивации
2. Иерархия потребностей Абрахама Маслоу
3. Теория приобретённых потребностей Дэвида МакКлелланда
4. Теория двух факторов Фредерика Герцберга

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Как отражается на трудовом поведении доминирование потребности во власти, успехе и причастности?
2. Какие потребности выделяет в своей концепции *ERG* К. Альдерфер?
3. Перечислите и охарактеризуйте основные группы потребностей.
4. Что объединяет все содержательные теории мотивации?
5. В чем сильные и слабые стороны содержательных теорий мотивации?

**Тема 3: Процессуальные теории мотивации (2 час)**

**Цель лекции:** выявить сущность и возможности применения в современных условиях основных принципов и положений процессуальных теорий мотивации.

**Задачи лекции:**

1. Оценить значимость трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение; валентность.
2. Проследить зависимость трудового поведения от его оценки справедливости соотношения его личных затрат и его доходов с затратами и доходами его коллег.
3. Выявить механизм мотивации по Портеру-Лоулеру.

**План лекции:**

1. Теория ожиданий В. Врума
2. Теория справедливости Дж. Адамса
3. Модель Портера-Лоулера

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Как влияет на трудовое поведение человека несправедливое вознаграждение за его труд?
2. Как оценивает человек понятие справедливости? Насколько субъективным является трактовка понятия «справедливость»?
3. В чем суть механизма мотивации в соответствии с моделью Портера-Лоулера?

**Тема 4. Структура мотива трудовой деятельности и его функции (1 час)**

**Цель лекции:** определить структуру мотива трудовой деятельности и выявить его роль в организации и эффективности трудовой деятельности.

**Задачи лекции:**

1. Схематично изобразить процесс формирования трудового мотива
2. Охарактеризовать основные функции мотива трудовой деятельности
3. Классифицировать потребности трудовой деятельности
4. Выявить закономерности развития потребностей трудовой деятельности

**План лекции:**

1. Процесс формирования мотива трудовой деятельности
2. Функции мотивов трудовой деятельности
3. Классификация потребностей в трудовой деятельности
4. Закономерности развития потребностей как возможность их прикладного использования руководителем для управления мотивами своих подчинённых

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Вопросы для самопроверки:**

* 1. Что такое интерес, чем он отличается от потребности?
  2. Какие элементы входят в «блок внутреннего фильтра»? В чём его назначение?
  3. Какие закономерности развития потребностей вы знаете? Как их можно использовать для влияния на трудовую деятельность персонала организации?

**Тема 5. Структура мотивации трудовой деятельности и факторы, влияющие на неё (1 час)**

**Цель лекции:** описать основные стратегии воздействия на мотивацию персонала, выявить возможности и пределы их использования.

**Задачи лекции:**

1. Описать основные элементы мотивации трудовой деятельности
2. Проанализировать существующие стратегии воздействия на мотивацию персонала
3. Выявить факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности
4. охарактеризовать демотиваторы

**План лекции:**

1. Элементы мотивации трудовой деятельности
2. Стратегии воздействия на мотивацию персонала
3. Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности
4. Характеристика демотиваторов

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Чем внутренне побуждение отличается от внешнего?
2. Какая стратегия мотивации наиболее популярна в Японии? В Германии? В России?
3. Что такие демотиваторы? Какие демотиваторы, на Ваш взгляд, наиболее опасны.

**Модуль 2. Стимулирование трудовой деятельности персонала организации (4 часа)**

**Тема 6. Материальное денежное стимулирование трудовой деятельности (2 часа)**

**Цель лекции:** проанализировать основные формы материального денежного стимулирования трудовой деятельности.

**Задачи лекции:**

- классифицировать стимулы по различным критериям;

- выявить особенности и функциональное назначение различных форм материального денежного стимулирования;

- описать сильные и слабые стороны материального денежного стимулирования.

**План лекции:**

1. Классификация стимулов
2. Материальное денежное стимулирование трудовой деятельности.
3. Зарплата
4. Бонусы
5. Участие в прибылях
6. Участие в акционерном капитале

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Чем бонусы отличаются от премии и заработной платы?
2. Каковы перспективы использования такой формы материального денежного стимулирования как участие в прибылях в современных российских компаниях?
3. В каких компаниях используется такая форма формы материального денежного стимулирования как участие в акционерном капитале? Перечислите препятствия использования этой формы?

**Тема 7. Материальное неденежное стимулирование трудовой деятельности (1 час)**

**Цель лекции:** проанализировать основные формы материального неденежного стимулирования трудовой деятельности.

**Задачи лекции:**

- охарактеризовать материальное неденежное стимулирования, выявить его особенности, возможности и пределы использования;

- проанализировать основные формы материального неденежного стимулирования;

- описать преимущества и недостатки гибких программ дополнительных льгот и социальных услуг.

**План лекции:**

1. Характеристика материального неденежного стимулирования
2. Медицинское страхование сотрудников и членов их семей
3. Дополнительное пенсионное страхование
4. Иные формы материального неденежного стимулирования: кредитование, скидки на товары компании, отдых за счет компании и т.п.
5. Гибкие программы дополнительных льгот и социальных услуг: программа «кафетерий»; программа «буфет»; программа «комплексный обед».

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Расположите в порядке значимости (по Вашему мнению) наиболее важные формы материального неденежного стимулирования на различных групп персонала:

- мужчин;

- женщин;

- сотрудников предпенсионного и пенсионного возрастов;

- молодых специалистов;

- многодетных семей.

По каждому пункту объясните свою точку зрения.

1. Чем отличается программа «кафетерий» от программы «буфет»?
2. Почему сотрудники компаний, по Вашему мнению, зачастую не пользуются большинством форм материального неденежного стимулирования?

**Тема 8. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности (1 час)**

**Цель лекции:** проанализировать основные формы нематериального стимулирования трудовой деятельности.

**Задачи лекции:**

- выявить сущность и назначение нематериального стимулирования4

- проанализировать основные формы нематериального стимулирования;

- описать значнение нематериального стимулирования в условиях дефицита финансовых средств.

**План лекции:**

1. Сущность и основные направления нематериального стимулирования.
2. Моральное стимулирование.
3. Организационное стимулирование.
4. Стимулирование свободным временем.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Может ли нематериальное стимулирование, по Вашему мнению, заменить материальное? Почему? Обоснуйте Вашу точку зрения.
2. Какова роль морального стимулирования для работников интеллектуального труда? Для рабочих?
3. Для какой категории персонала особенно значимо стимулирование свободным временем?

**Модуль 3. Технология формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности (8 часов)**

**Тема 9. Основные элементы системы мотивации и технология её диагностики**

**стимулирования (1 час)**

**Цель лекции:** овладеть навыками диагностики существующей на предприятии системы мотивации и стимулирования.

**Задачи лекции:**

- проанализировать основные элементы системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации;

- описать основные стратегии системы мотивации и стимулирования;

- выявить наиболее значимые требования к формированию системы мотивации и стимулирования;

- освоить навыки проведения диагностики существующей на предприятии системы мотивации и стимулирования.

**План лекции:**

1. Элементы системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации.
2. Основные стратегии системы мотивации и стимулирования.
3. Основные требования к формированию системы мотивации и стимулирования.
4. Универсальная технологическая схема формирования системы мотивации и стимулирования.
5. Диагностика существующей на предприятии системы мотивации и стимулирования.
6. Показатели существующей на предприятии системы мотивации и стимулирования.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Какие этапы проведения мониторинга рынка труда Вы знаете? В чём особенности каждого из них?
2. Зачем провидится диагностика форм, методов и элементов существующей на предприятии системы мотивации и стимулировании?
3. Перечислите основные принципы мотивации и стимулирования труда персонала.

**Тема 10. Технология разработки системы материального денежного стимулирования (2 часа)**

**Цель лекции:** овладеть навыками разработки системы материального денежного стимулирования.

**Задачи лекции:**

- характеристика основных методов оценки работ;

- анализ способов установления постоянной и переменной частей системы оплаты труда.

**План лекции:**

1. Методы оценки работ.
2. Установление постоянной части системы оплаты труда.
3. Разработка переменной части системы оплаты труда.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Что понимается под понятием «грейдироване»? Что такое «Глобальная система грейдинга»?
2. В чём смысл BSC как одного из подходов к формированию системы премирования?
3. Что такое «вилка окладов»?

**Тема 11. Технология разработки системы материального неденежного стимулирования (2 часа)**

**Цель лекции:** овладеть навыками разработки системы материального неденежного стимулирования.

**Задачи лекции:**

- характеристика содержимого социального пакета в зависимости от структуры персонала организации;

- описание требований и правил формирования социального пакета;

- анализ основных типов социальных пакетов.

**План лекции:**

1. Общие требования к формированию социального пакета.
2. Основные правила формирования социального пакета.
3. Типы социальных пакетов.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Вопросы для самопроверки:**

* 1. Опишите типовой социальный пакет для руководящего состава. Какие элементы он может в себя включать?
  2. Опишите общедоступный типовой социальный пакет. Какие элементы он может в себя включать?
  3. Что делать руководящему составу, если существующий социальный пакет оценивается персоналом как несправедливый. Как это влияет на трудовую деятельность?

**Тема 12. Технология разработки системы нематериального стимулирования (1 час)**

**Цель лекции:** овладеть навыками разработки системы нематериального стимулирования.

**Задачи лекции:**

- выявить особенности применения основных методов анализа потребности персонала организации в нематериальном стимулировании;

- описать признаки эффективности и неэффективности системы стимулирования.

- проанализировать шаги формирования системы нематериального стимулирования.

**План лекции:**

1. Методы анализа потребности персонала организации в нематериальном стимулировании.
2. Признаки эффективности и неэффективности системы стимулирования.
3. Формирование системы нематериального стимулирования.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Вопросы для самопроверки:**

1. В каких ситуациях метод уточнения ограничений будет наиболее эффективным?
2. Можно ли считать факт сверхурочной работы признаком эффективности существующей системы мотивации и стимулирования? Почему?
3. Согласны ли вы с утверждением, что «Стоимость управленческого решения зависит от значимости работника для организации»?

**Тема 13. Технология разработки пакета документации, регламентирующей систему мотивации и стимулирования (2 часа)**

**Цель лекции:** овладеть навыками разработки пакета документации, регламентирующей систему мотивации и стимулирования**.**

**Задачи лекции:**

- познакомиться с основными документами, регламентирующими систему мотивации и стимулирования**;**

**-** проанализироватьэтапы разработки, структуру и содержание положения об оплате труда;

- выявить этапы и принципы разработки положения о премировании.

**План лекции:**

1. Характеристика основных документов, регламентирующих систему мотивации и стимулирования**.**
2. Этапы разработки, структура и содержание положения об оплате труда.
3. Этапы и принципы разработки положения о премировании.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Вопросы для самопроверки:**

1. Каковы основные источники выплаты премий?
2. Чем отличаются основные и дополнительные показатели и условия премирования?
3. Перечислите условия функционирования премиальной системы. Должны ли показатели премирования быть ориентированы на решение задач предприятия? Почему?

**Краткий конспект лекций**

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных *потребностей* (под потребностью понимается нехватка чего-то, что вызывает состояние дискомфорта).

Потребности могут быть:

* *естественными* (в пище, воде и т.п.) и *социальными* (в признании, славе);
* *врожденными* (в общении) и *приобретенными* (в обучении);
* *первичными* (в факторах, обеспечивающих выживаемость) и *вторичными* (в условиях развития личности);
* *материальными* и *нематериальными.*

Потребности движут человеком только в том случае, когда они осознаны и известно, что их удовлетворение — дело реальное.

Потребность становится стимулом, если ее удовлетворение упадет ниже приемлемого уровня

Однако интересы могут повлиять на поведение людей, стать его *мотивами* только в случае *реальной возможности их осуществить*. Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества обстоятельств, «включаются» под влиянием *стимулов* (лат. Stimulus — заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных).

По *содержанию* стимулы бывают экономическими и неэкономическими.

Суть **экономических стимулов**состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть *прямыми* (денежный доход) или *косвенными*, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Однако ориентация только на экономические стимулы ошибочна.

Вспомним, такие аспекты как:

* эффект дохода и насыщения потребностей (даже престижное потребление действует лишь до определенных пределов);
* субъективное восприятие полезности материальных благ, и в частности денег;
* психология коллективных действий;
* при изменении абсолютной величины вознаграждения уровень притязаний индивида изменяется нелинейно. Сначала он повышается, однако по мере роста вознаграждения наступает своего рода феномен компенсаторского поведения. Поэтому экономическое стимулирование и не дает такого эффекта, который, казалось бы, от него можно было ожидать.

|  |
| --- |
| Вместе с тем, нельзя и недооценивать его роль. Так Согласно американскому исследованию [Job Satisfaction and Engagement: The Road to Economic Recovery](http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/pages/employee-job-satisfaction-and-engagement-the-road-to-economic-recovery.aspx) (2014 г.) сейчас в США сотрудники напрямую связывают уровень их зарплаты с ответом на вопрос, на сколько они счастливы на работе Когда сотрудников спросили о самом важном факторе, влияющем на удовлетворенность работой, 60% однозначно ответили, что это размер заработной платы. В последний раз деньги выходили на первый план в еще докризисный период, 2006-2007 год. В период кризиса зарплата находилась внизу рейтинга, возможно потому, что люди были рады уже тому, что у них в принципе есть работа. В 2012 году самым важным фактором была выбрана возможность в полной мере использовать свои навыки и способности. На втором месте находилась стабильность и уверенность в завтрашнем дне, как фактор, влияющий на удовлетворенность работой. |

**Неэкономические стимулы**делятся на *организационные и моральные*. Положительное влияние на мотивацию оказывает, например информирование об успехах, планирование профессионального

развития и карьеры, регулярная оценка, продвижение по службе.

Однако четкой грани между экономическими и неэкономическими стимулами не существует, и на практике они тесно переплетены, обусловливают друг друга, а порой просто неразделимы. Например, повышение в должности и связанный с ним рост денежного вознаграждения дают не только возможность приобретения дополнительных материальных благ, но и известность, уважение, почет.

Целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания и т.п. в деле решения задач, стоящих

перед организацией, и включения соответствующих мотивов *называется*

*стимулированием.* Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия в зависимости от того, как он выполняет порученную работу.

Цель стимулирования не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено стандартными заданиями и степенью их нормативной трудности.

Воздействие стимулов на текущее поведение людей рассматривает *теория подкрепления,* предлагающая такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Суть *положительного подкрепления* состоит в том, что поощряются

действия, имеющие позитивную направленность.

При *отрицательном подкреплении* поощряется отсутствие действий

с негативной направленностью, например, прогулов. Между положительным и отрицательным подкреплением существует определенная асимметрия. Отрицательное может вызвать не только желательные, но и непредсказуемые и негативные реакции, положительное — только желательные.

*Гашение,* т.е. отсутствие подкрепления отрицательных или положительных действий, происходит путем их игнорирования, и тогда они сами по себе затухают.

Наконец, *наказанием* является прямое воздействие с целью изменения

поведения, направленное на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем и достижение положительных результатов. Оно может иметь вид *материального взыскания (штрафы, санкции), снижения социального статуса в коллективе, психологической изоляции работника, создания атмосферы нетерпимости, понижения в должности* и т.п.

В зависимости от того, что именно необходимо стимулировать (саму деятельность или ее результат), подкрепление или наказание могут быть *текущими или итоговыми*. *Текущее подкрепление* предназначено для стабилизации или корректировки в необходимую сторону продолжающейся деятельности, поэтому при отсутствии ее прекращается.

*Итоговое вознаграждение* (или наказание) связывается с достигнутым

результатом, поэтому оно должно отражать истинный вклад сотрудника, быть справедливым, создавать у него стремление в будущем работать еще лучше.

Существует несколько режимов подкрепления:

1. *Непрерывное подкрепление* предполагает, что оно следует за каждым действием. При постоянном применении это обеспечивает высокую результативность, но приводит к раннему насыщению потребностей и гашению поведения или его быстрому изменению, когда стимулы прекращаются.
2. *Перемежающееся подкрепление* состоит в том, что стимул следует не за всеми результатами, а через строго определенное их число. Оно дает хороший стабильный эффект в условиях часто и регулярно повторяющихся действий.
3. Подкрепление с *фиксированным интервалом* означает, что стимулирование

происходит за первым результатом по истечении определенного времени. Оно приводит к устойчивой реакции: медленной и слабой — после стимулирующего воздействия, быстрой и сильной — непосредственно перед ним.

1. Подкрепление с *переменным интервалом* предполагает, что стимулирующее действие следует за первым результатом по истечении

случайного отрезка времени. За ним следует сильная, постоянная, устойчивая к гашению реакция.

1. Иногда целесообразным бывает даже *подкрепление «авансом»,* обязывающее человека работать лучше.

Тема:1.1.Характеристика содержательных теорий мотивации.

**Современные теории мотивации**

Все существующие ***теории мотивации*** можно условно объединить в две группы:

* ***Содержательные*** *теории мотивации основываются на выявлении потребностей, которые заставляют людей действовать (*теории Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда и Фредерика Герцберга)*.*
* ***Процессуальные*** *теории мотивации основываются на анализе того, как ведут себя люди, что влияет на характер их поведения (*теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера*).*

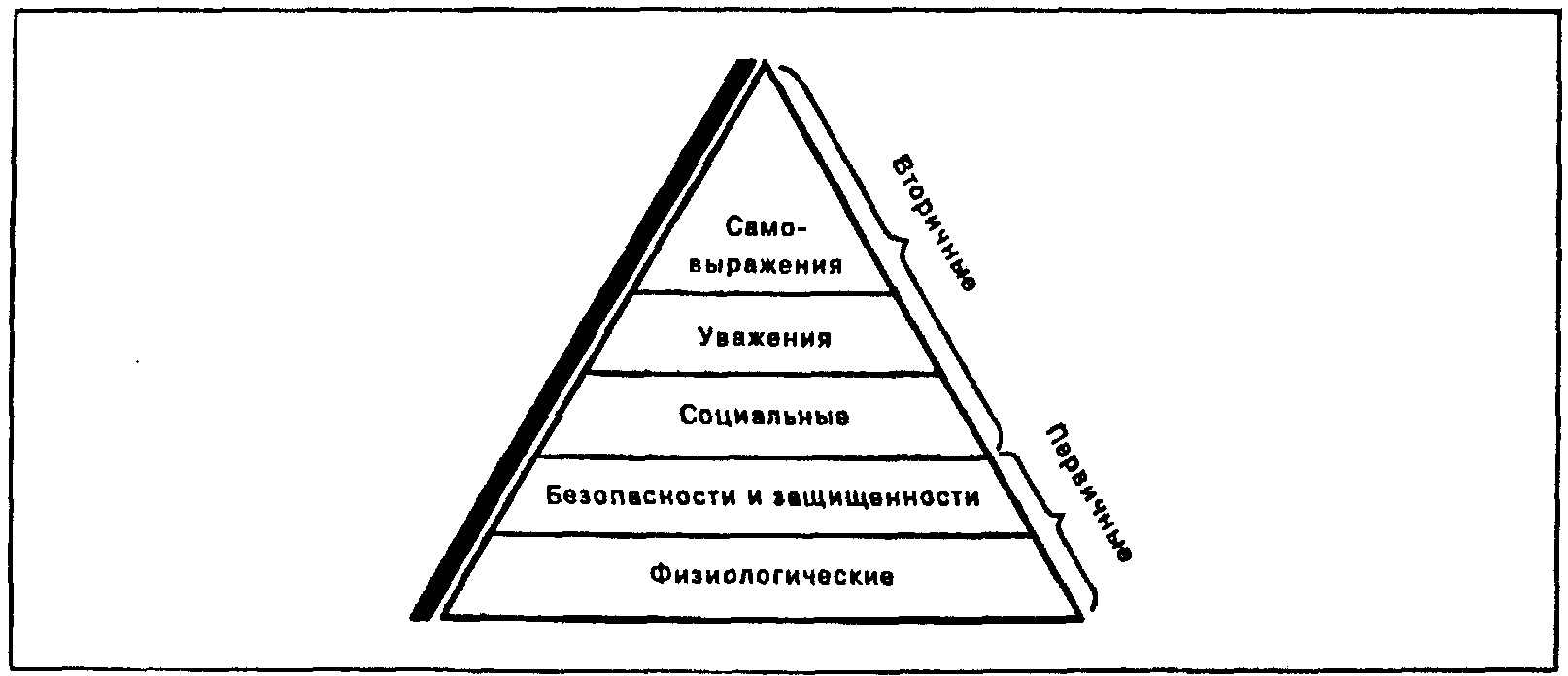
**Содержательные теории мотивации**

**Иерархия потребностей Абрахама Маслоу**

К числу наиболее известных теорий мотивации принадлежит иерархия потребностей человека, разработанная в 40-е годы Абрахамом Маслоу. Теория основана на том, что потребности имеют иерархическую структуру и могут быть упорядочены по мере возрастания их важности для человека, Т.е, прежде*,* чем потребность следующего уровня начнет влиять на поведение человека, должна быть *в основном* удовлетворена потребность более низкого уровня. Для того чтобы более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно полное удовлетворение потребностей более низкого уровня.

Маслоу отмечает:

*«До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребностей имеют фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия далеко не такая «жесткая», как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работали, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь».*



**Физиологические потребности** связаны с обеспечением выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и т.д.Согласно теории Маслоу, человек работаетпрежде всего для удовлетворения своих физиологических потребностей. Формами ихреализации могут быть *оплата труда, премии, пособия* и т.п.

**Потребности в безопасности и защищенности** включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены и в будущем(например, *системой пенсионного обеспечения, страхования от болезней, бонусами, дивидендами в виде акций фирмы*- т.д.).

**Социальные потребности (потребности в причастности)** - это чувствопринадлежности к чему или кому-либо, чувство социального взаимодействия, привязанностии поддержки. Проявлением социальных потребностей является *принадлежность к предприятию, бригаде, трудовому коллективу, семье, ощущение причастности к делам фирмы* и др.

**Потребности в уважении** включают потребности в самоуважении, признании своейкомпетентности в чем -либо, уважении со стороны окружающих, признании человека какличности. Они удовлетворяются *посредством власти над другими, обращения к индивиду за советами, престижностью должности* и т.д.

**Потребности самовыражения** - это потребности в реализации своих потенциальных возможностей, развитии личности*.* Они могут удовлетворяться через *служебный рост, возможность гордиться своей работой, овладение новыми знаниями, рост квалификации* и т.п.

Поскольку с развитием человека расширяются его потенциальные возможности,потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены, а значит ипроцесс мотивации деятельности через потребности бесконечен.

Потребность становится стимулом, если ее удовлетворение упадет ниже приемлемого уровня, и возможность его повышения значительно увеличивает эффективность труда, а удовлетворенная потребность такую функцию утрачивает. В то же время удовлетворение какой-нибудь одной потребности не приводит к автоматическому включению потребности более высокого уровня. При этом нужно иметь В виду, что, хотя в каждый данный момент обычно доминирует одна какая-то потребность, деятельность человека стимулируется не только ею, но и многими другими, которые порой трудно идентифицировать.

**МИНУСЫ:**

- Отсутствие четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу.

- Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

- Не учитывала индивидуальные отличия людей.

**ВЫВОД:** Руководителю нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

**Теория приобретённых потребностей Дэвида МакКлелланда**

Дэвид МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности:

* власти;
* успеха (достижения);
* причастности (соучастия).

МакКлелланд рассматривает этипотребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта иобучения. В соответствие с идеями МакКлелланда эти потребности, если они достаточно сильно присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на его поведение, заставляя предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей.

*Потребность властвовать*

В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении.

Характеристики: человек стремится контролировать ресурсы и процессы, контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей.

Лица с высокой потребностью властвования могут быть подразделены на две группы:

* Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. Их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации

для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации.

* Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Потребность властвования для этих людей — это не стремление к властному самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе решения поставленных задач. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на решение этих задач и работают вместе с коллективом, как над определением целей, так и над их достижением.

МакКлелланд считает, что для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

*Потребность достижения (успеха)*

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении.

Характеристики: Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, а *процессом* доведения работы до успешного завершения, в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели более эффективно, чем он это делал ранее.

Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего они могут достичь и что они могут сделать. Люди с выраженной потребностью достижения склонны делать умеренно

рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи от осуществленных ими действий и принятых решений. Им нравится принимать решения и отвечать за решение задачи, они легко берут на себя персональную ответственность.

Им очень трудно заниматься той работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Они могут с энтузиазмом и все время заниматься решением задачи, но при этом им постоянно нужно получать результат.

Важно отметить, что качество результата, а также качество их работы не обязательно являются наивысшими. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем, если бы они сами этот результат получили в одиночку.

МакКлелланд: «Неважно, сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет вознаграждать его за то, что он делает».

МакКлелланд на основе проведенных исследований пришел к выводу, что данная потребность может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике отдельных обществ. Те общества, где высока потребность достижения, обычно имеют хорошо развивающуюся экономику. И, наоборот, в обществах, характеризуемых низкой потребностью достижения, экономика развивается низкими темпами либо совсем не развивается.

**ИТОГ:** Если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Желательно включать в работу наличие регулярной обратной связи, разбирать примеры успешного достижения целей. Также в связи с тем, что люди с высокой потребностью д о с т и ж е н и я и м е ю т п о в ы ш е н н у ю с а м о о ц е н к у и с о о т в е т с т в е н н о **н е склонны ставить трудные цели**, нужно пытаться корректировать их самооценку.

Стремление к достижению делает людей успешными в решении стоящих перед ними задач. Успешный предприниматель должен иметь высокий уровень потребности достижения. Однако зачастую именно люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, чем на это готовы пойти люди с высоким уровнем потребности достижения.

*Потребность соучастия (причастности)*

Соответствует в иерархии Маслоу социальной потребности в причастности.

Характеристики: Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми.

**ИТОГ:** Для успешной организации работы лиц с развитой потребностью в соучастии необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей.

Необходимо сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Потребности у МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены

иерархически, как это было представлено в концепции Маслоу. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния. Так, например, если человек находится на руководящей должности и имеет высокую потребность властвования, то для успешного осуществления управленческой деятельности в соответствии со стремлением к удовлетворению этой потребности желательно, чтобы потребность в соучастии была бы у него относительно слабо выражена. Так же с точки зрения выполнения менеджером своей работы может привести к негативному влиянию на ее результат комбинация сильной потребности достижения и сильной потребности властвования, так как первая потребность все время будет ориентировать властвование на достижение личных интересов менеджера. Совершенно очевидно, что необходимо принимать во внимание их взаимовлияние при анализе мотивации человека, при анализе поведения и выработке методов управления человеком.

**Теория двух факторов Фредерика Герцберга**

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Эта группа исследователей попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

Согласно выводам Герцберга, существует 2 группы факторов, влияющих на отношение к труда. Это:

* **Гигиенические факторы** - связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа (влияют на неудовлетворённость). При отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.
* **Мотивация** - связана с характером и сущностью работы (влияет на удовлетворённость). Отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Таким образом, Герцберг утверждал, что процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности с точки зрения обусловливающих их факторов являются двумя различными процессами.

Вот как Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой:

*«Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию — это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности**или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то, следовательно, эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувству удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувству неудовлетворенности является, в свою очередь, его отсутствие, а не удовлетворение работой».*

Процесс *«удовлетворенность - отсутствие удовлетворенности»* в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т.е. под влиянием внутренних по отношению к работе факторов. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. К этой группе относятся такие потребности или факторы, как достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста. Если данные потребности удовлетворяются, то и человек испытывает удовлетворение. А так как они могут приводить к удовлетворению, то они играют мотивирующую роль.

Процесс *«неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности»* определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их определенное состояние вызывает у работников чувство неудовлетворенности. В то же время «благоприятное» состояние факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворенности. В литературе по управлению обычно их называют «факторами здоровья», как бы подчеркивая этим, что данные факторы создают нормальные, здоровые условия труда. К «факторам здоровья» относятся заработная плата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т.п.), статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами. Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа "факторов здоровья", явился вывод о том, что заработная плата, не является мотивирующим фактором.

МИНУСЫ:

- Другие исследования показали, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Таким образом, и гигиенические факторы, и мотивирующие могут являться источником мотивации и зависит это от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы.

- Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают другие исследования, такая корреляция существует далеко не всегда. Хеллригел и Слокам отмечают в этой связи:

*«Отсутствие какой-либо однозначной взаимосвязи между отношением к работе и производительностью труда можно проиллюстрировать на примере тех работников, которые весьма удовлетворены своей работой потому, что у них есть широкие возможности для социального общения с коллегами, но мотивов для повышения производительности труда практически нет. Другими словами, повышение производительности относится к разряду вторичных среди целей, которые преследуют такие работники, приходя на работу. Усиление мотивирующих факторов не всегда приводит к повышению производительности».*

**ИТОГ:** На основе разработанной им концепции двух групп факторов Герцберг сделал вывод о том, что при наличии, у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на те

факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы

устранить эту неудовлетворенность. После того как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать работников с помощью «факторов здоровья» - практически невозможно. Поэтому после этого менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и пытаться добиваться высоких результатов труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворенности.

Таким образом, концепции Маслоу и Герцберга во много похожи. Однако есть одно значимое отличие - Маслоу рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

**Концепция ERG К. Альдерфера**

Сравнительно новой считается *концепция ERG* К. Альдерфера. Он выделяет:

* *потребности существования,* примерно соответствующие двум нижним ступеням пирамиды Маслоу;
* *потребности связи,* нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ступени пирамиды;
* *потребности роста,* выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Альдерфер рассматривает потребности в иерархии, однако считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. Например, при невозможности удовлетворить потребности высшего уровня человек вновь возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что создает дополнительные возможности для мотивации.

**Тема 2. Характеристика процессуальных теорий мотивации.**

**Процессуальные теории мотивации**

**Теория ожиданий**

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ изложена в работах **Виктора Врума**. Он утверждает, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

При анализе мотивации к труду теория ожидания предусматривает приоритет трех взаимосвязей:

*затраты труда* - *результаты;*

*результаты* - *вознаграждение;*

*валентность,* т.е. относительная степень удовлетворенности вознаграждением (ценность вознаграждения).

*Ожидания* – это оценка данной личностью вероятности определенного события.

Ожидания в отношении затрат труда - результатов (3- Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Наличие этой связи является принципиально важным. Если люди *не рассчитывают* на то, что их усилия приведут к желаемым результатам, не чувствуют наличие прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать.

Ожидание в отношении результатов - вознаграждения (Р-В) - ожидание определенного вознаграждения (поощрения, дохода за труд). Если это связь также не очевидна (например, за увеличения объема работ, вознаграждение увеличится не пропорционально объему работ), мотивация будет ослабевать

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - валентность (Вл), или ценность вознаграждения. Если за увеличение объема работ человеку предлагается прибавка к зарплате, а он стремится к карьерному росту и увеличению ответственности, его мотивация будет ослабевать.

Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

|  |
| --- |
| **Мотивация = (3 - Р) Х (Р - В) х Вл** |

**Таким образом,** наиболее эффективная мотивация достигается в том случае, когда работники уверены, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения (крупного дохода). Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается работниками невысоко.

**ИТОГ:** При реализации положений теории ожиданий на практике в целях повышения эффективности мотиваций, важно:

1. сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие;
2. до начала работы установить и объяснить работнику жесткую зависимость между достигнутыми им результатами и вознаграждением,
3. формировать высокий, но реальный уровень ожидаемых результатов.

|  |
| --- |
| То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Анализируя эту проблему, Стерлинг Ливингстон, известный своими работами в области теории и практики управления, отмечает:  *«Взаимоотношения начальников и подчиненных во многом определяются тем, чего ожидают начальники от них. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если же его ожидания не слишком велики, то и производительность, скорее всего, будет низкой. Все происходит так, как если бы был такой закон, что результативность труда подчиненных должна соответствовать ожиданиям начальника. Мощное воздействие, оказываемое ожиданиям одного человека на поведение другого, давно уже признано физиологами и бихевиористами, а с недавних пор и педагогами. Но идею о том, что ожидания руководства могут оказывать заметное воздействие на результативность работы одного человека или целой группы подчиненных, до последних лет поддерживала только узкая группа специалистов».* |

**Теория справедливости**

Теория справедливости**Дж. Адамса** утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и её результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и с достижениями других людей. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность и наоборот.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

|  |
| --- |
| **Индивидуальные доходы \_\_ Доходы других лиц**  **Индивидуальные затраты Затраты других лиц** |

При этом в затраты включаются не только усилия человека по выполнению конкретной работы, но и его стаж в организации, уровень квалификации, возраст, социальный статус и проч.

Оценка затрат и результатов субъективна, причем особенно высок субъективизм в отношении других лиц, о которых человек может судить лишь на

основе догадок и отрывочной информации.

Если в результате всех оценок и сопоставлений делается вывод, что нарушений нет, мотивирующие факторы действуют нормально; если же они обнаруживаются, а тем более становятся хроническими, то происходят демотивация личности, снижение деловой активности, в результате чего эффективность труда понижается.

Человек начинает «восстанавливать справедливость» путем:

* требований повышения заработной платы,
* улучшения условий труда,
* продвижения по службе;
* использования различных противоправных способов увеличения дохода;
* регулирования личной производительности (темпа и рациональности работы);
* перехода в другое подразделение или увольнения.

В то же время, если людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять не склонны.

**ИТОГ:**

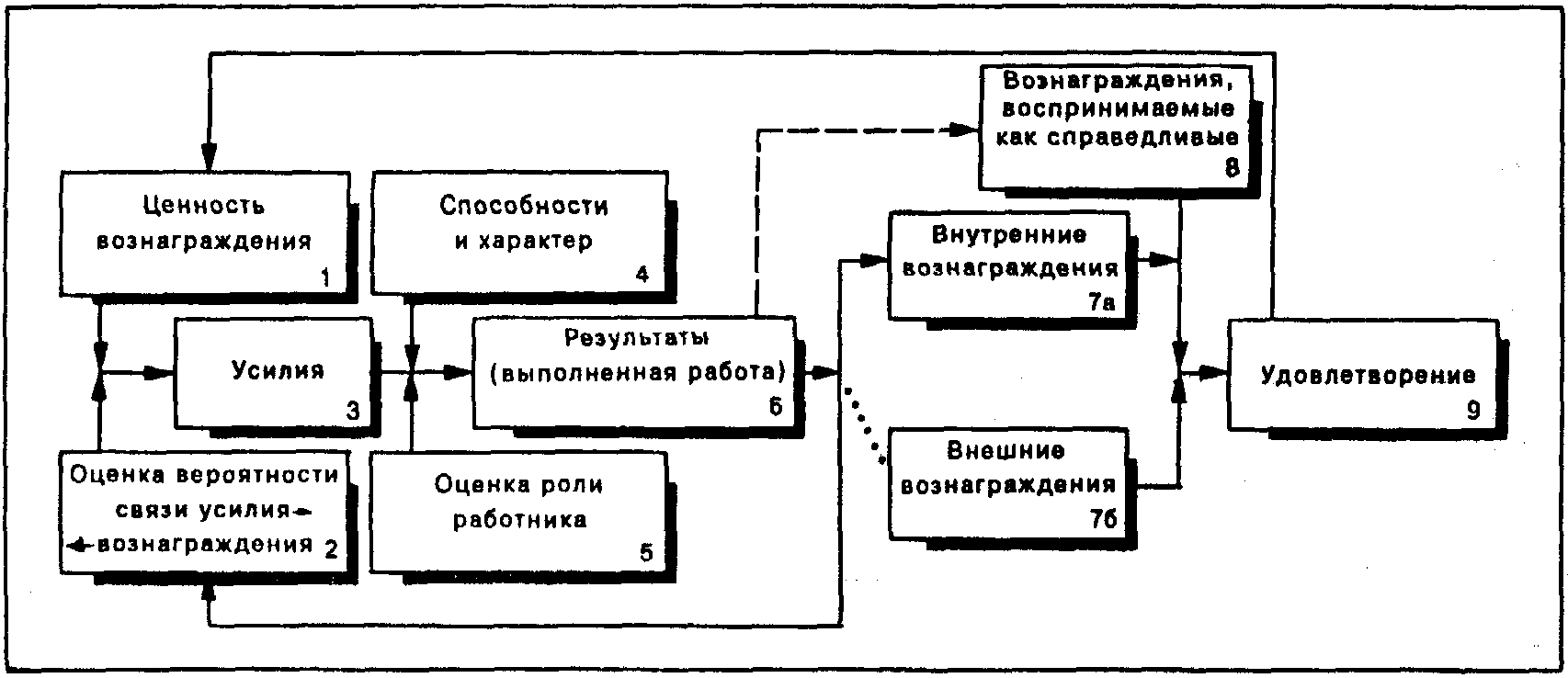
1. Необходимо иметь четкие критерии вознаграждения, основывающиеся на точных исследованиях и учитывающие психологию людей, что помогает смягчить коллизии в случае расхождения мнений.
2. Позитивную роль играет возможность открыто обсудить спорные вопросы, связанные с вознаграждением, исключение каких бы то ни было тайн в отношении его величины у каждого из сотрудников.
3. создание благоприятного морально-психологического климата.

**Модель Портера-Лоулера**

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных:

* затраченные усилия,
* восприятие,
* полученные результаты,
* вознаграждение,
* степень удовлетворения.

**Механизм мотивации по Портеру-Лоулеру**



Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5).

Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (76), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению*.* Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение, ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

**Раздел 3. Учебно-методические материалы практических занятий**

**Тема 2. Содержательные теории мотивации (2 часа)**

**Цель:** проанализировать возможности применения содержательных теорий мотивации для стимулирования персонала в современных российских условиях.

**Задачи:**

- оценить степень освоения обучающимися теоретического материала;

- выявить самостоятельность их суждений и оценки при рассмотрении темы;

- научить анализировать проблемные ситуации.

**План практического занятия:**

1. Обсуждение вопросов по теме занятия.
2. Дискуссия на тему: «Возможности применения содержательных теорий мотивации для стимулирования персонала в современных российских условиях».
3. Выполнение заданий.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Перечень необходимого оборудования:**

Аудитории для проведения практических занятий, оснащенные стандартным набором учебной мебели.

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

1. Первоначальные концепции мотивации
2. Иерархия потребностей Абрахама Маслоу
3. Теория приобретённых потребностей Дэвида МакКлелланда
4. Теория двух факторов Фредерика Герцберга

*Задание для самостоятельного выполнения:*

1. Подготовка к дискуссии «Возможности применения содержательных теорий мотивации для стимулирования персонала в современных российских условиях».
2. Найдите в истории, художественной литературе или кино примеры успешной и неуспешной мотивации персонала. Попытайтесь проанализировать успехи или неудачи.
3. Вспомните одну их хорошо знакомых вам реальных компаний. Какие методы мотивации применяются менеджерами и руководителями этой компании? В чем их сила, являются ли они эффективными для согласования интересов компании и персонала?

**Тема 3. Процессуальные теории мотивации (2 часа)**

**Цель:** проанализировать возможности применения процессуальных теорий мотивации для стимулирования персонала в современных российских условиях.

**Задачи:**

- оценить степень освоения обучающимися теоретического материала;

- выявить самостоятельность их суждений и оценки при рассмотрении темы;

- научить анализировать проблемные ситуации.

**План практического занятия:**

1. Обсуждение вопросов по теме занятия.
2. Анализ ситуаций.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Перечень необходимого оборудования:**

Аудитории для проведения практических занятий, оснащенные стандартным набором учебной мебели.

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

1. Теория ожиданий В. Врума
2. Теория справедливости Дж. Адамса
3. Модель Портера-Лоулера

**Примерные ситуации для анализа**

Ситуация № 1.

Американский психолог Роберт Чальдини в своей книге «Воздействие:

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

**Ситуация № 2**

Случайно подобранным лицам предъявлялись белые листы бумаги или экран, на

котором слева имелась одна прямая линия, а справа - три. Одна из правых линий точно соответствовала по длине левой, и испытуемый должен был ее определить. Разница в длине была столь значительна, что когда испытуемые отвечали поодиночке, никто из них ни разу не ошибся. Затем участники вызывались группами по 7-9 человек. При этом вся группа, кроме последнего отвечавшего, по предварительной договоренности с экспериментатором единодушно давала заранее согласованный неправильный ответ.

Оказалось, что у 37% лиц, не знавших о сговоре, ответы были такими же, то есть

неправильными, - они не поверили своим глазам и согласились с мнением большинства. Это влияние группового мнения - **непроизвольное стремление индивидуума согласовывать свою точку зрения с группой - называется конформностью**. Она присуща всем людям и довольно постоянна для каждого индивидуума. *Как можно использовать этот механизм для мотивации персонала при согласовании ценностей группы, организации и работника?*

**Тема 6. Материальное денежное стимулирование трудовой деятельности (1 час)**

**Цель:** проанализировать преимущества и недостатки основных форм материального денежного стимулирования.

**Задачи:**

- оценить степень освоения обучающимися теоретического материала;

- выявить самостоятельность их суждений и оценки при рассмотрении темы;

- научить анализировать проблемные ситуации.

**План практического занятия:**

1. Обсуждение вопросов по теме занятия.
2. Анализ ситуаций.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Перечень необходимого оборудования:**

Аудитории для проведения практических занятий, оснащенные стандартным набором учебной мебели.

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

1. Зарплата
2. Бонусы
3. Участие в прибылях
4. Участие в акционерном капитале

Примерные ситуации для анализа

Ситуация № 1.

Прокомментируйте с позиций действия механизма мотивации следующий

исторический факт:

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

Ситуация № 2.

Для стимулирования продаж товаров руководитель одной из торговых фирм

объявил о выделении лучшему продавцу бесплатной поездки на Бермуды вместе с супругой, где они смогли бы поиграть в гольф (его любимую игру) на лучших площадках мира. Прошло 3 месяца, а увеличения объема продаж не наблюдалось. Руководитель объяснял это тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы. Специалист отправился в торговые залы, базы, склады, осмотрел стоянки автомобилей и везде находил охотничьи и рыболовные принадлежности. Ни одной клюшки для гольфа он не обнаружил. Было ясно, что шеф не знает своих подчиненных. Никаких занятий с продавцами не потребовалось. На следующий день было сделано новое объявление, увеличившее продажи в несколько раз. *Что это было за объявление?*

**Тема 7. Материальное неденежное стимулирование трудовой деятельности (2 часа)**

**Цель:** проанализировать преимущества и недостатки основных форм материального неденежного стимулирования.

**Задачи:**

- оценить степень освоения обучающимися теоретического материала;

- выявить самостоятельность их суждений и оценки при рассмотрении темы;

- научить анализировать проблемные ситуации.

**План практического занятия:**

1. Обсуждение вопросов по теме занятия.
2. Анализ ситуации.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Перечень необходимого оборудования:**

Аудитории для проведения практических занятий, оснащенные стандартным набором учебной мебели.

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

1. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом.
2. Сберегательные фонды.
3. Организация питания.
4. Стипендиальные программы.
5. Программы обучения персонала.
6. Программы медицинского обслуживания.
7. Консультативные службы.
8. Программы жилищного строительства.
9. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей.
10. Гибкая программа дополнительных льгот и социальных услуг.
11. Страхование жизни.
12. Медицинское страхование.
13. Отчисления в пенсионный негосударственный фонд.
14. Частичная или полная оплата мобильного телефона.
15. Оплата занятий спортом.
16. Скидки на товары компании, распродажи товаров компании среди сотрудников.

Ситуация для анализа

**Более трети сотрудников российских компаний не пользуются привилегиями, предоставляемыми работодателем**

«АльфаСтрахование» в рамках программы «Год Здоровья Персонала» провела исследование и выяснила, что инструменты поощрения персонала, используемые компаниями, не всегда популярны среди сотрудников.

Более трети опрошенных сотрудников (38%) не пользуются привилегиями, предоставляемыми работодателем. Работники редко посещают фитнес-клубы, откладывают визиты к врачу и не готовы даже ради бонусов отказаться от вредных привычек и нездорового образа жизни.

Аналитический центр «АльфаСтрахование» в рамках программы «Год Здоровья Персонала» провел исследование, целью которого было выяснить, насколько действительно востребованы сотрудниками предлагаемые работодателями бонусы. Исследование было проведено методом опроса, в котором приняли участие 90 российских компаний с оборотом от 100 млн рублей в год.

Результаты опроса сотрудников российских компаний выявили безразличное отношение к различным привилегиям – бесплатному или «дисконтному» посещению фитнес-центра, полису добровольного медицинского страхования, «витаминным» полдникам и прочему. Треть (38%) сотрудников российских компаний не пользуются привилегиями, предоставляемыми работодателем вовсе.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Бонусы, предоставляемые работодателями | Сотрудники, обеспеченные бонусами | Пользуются бонусами часто | Пользуются бонусами время от времени | Не пользуются бонусами |
| Фитнес-зал | 34% | 23% | 30% | 47% |
| Полис добровольного медицинского страхования | 18% | 46% | 25% | 30% |
| Горячее питание | 30% | 37% | 11% | 52% |
| «Витаминный полдник» | 37% | 42% | 35% | 23% |

Наиболее популярным бонусом среди опрошенных сотрудников оказался «витаминный полдник», им обеспечиваются 37% респондентов, на втором месте бесплатный или дисконтный абонемент в фитнес-зал (34%). Практически треть (30%) работников имеет возможность обедать в корпоративной столовой, 18% обеспечены полисами добровольного медицинского страхования.

«По нашей статистике, лишь 23% сотрудников ходят в спортзал, который либо оплачен работодателем или предоставляется с большой скидкой, 37% пользуются организованной системой горячего питания. Наиболее популярным бонусом является полис добровольного медицинского страхования – им регулярно пользуется практически 46% сотрудников, обеспеченных данной опцией. На втором месте по популярности «витаминные полдники» – едят бесплатные фрукты 42% опрошенных, – комментирует Егор Сафрыгин, директор по маркетингу направления «Медицина» компании «АльфаСтрахование». – В настоящее время российский менеджмент приходит к пониманию важности управления здоровьем персонала. В компаниях проводятся различные программы по поддержанию здоровья, организуются Дни Здоровья, предприятия оплачивают обеды и абонементы в фитнес-клубы. Однако, как показал опрос, не все сотрудники используют возможности, которые предоставляет работодатель».

Основные вложения в охрану здоровья персонала осуществляются самим работодателем. Крупные российские компании стали фокусироваться на реализации программ сохранения трудового потенциала и повышения его продуктивности. Однако положительные результаты станут возможными только, если сотрудники начнут сами заботиться о своем здоровье.

«Выявленная нами ситуация не должна стать поводом для сворачивания корпоративных программ, скорее это дополнительный сигнал для работодателей: нужно не только предоставлять бонусы, но и объяснять их пользу», *–* комментирует Егор Сафрыгин.

**Тема 8. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности (1 час)**

**Цель:** освоить навыки нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала.

**Задачи:**

- оценить степень освоения обучающимися теоретического материала;

- выявить самостоятельность их суждений и оценки при рассмотрении темы;

- научить деловому общению.

**План практического занятия:**

1. Обсуждение вопросов по теме занятия.
2. Проведение ролевой игры и решение кейсов.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Перечень необходимого оборудования:**

Аудитории для проведения практических занятий, оснащенные стандартным набором учебной мебели.

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

1. Моральное стимулирование.
2. Организационное стимулирование.
3. Стимулирование свободным временем.

Примерные кейсы и ролевые игры

*Ситуация 1.*

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

**Задание** : Вы руководитель.

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

*Ситуация 2.*

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

**Задание**: Вы руководитель.

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

*Ситуация 3.*

Директора одной компании мама попросила устроить младшего сына к себе на предприятие на должность руководителя среднего звена. Директор устроил своего младшего брата, однако, как оказалось, для этой должности он слишком мал. Способности у него есть, однако все свои усилия он растрачивает на свой имидж как управленца, а не на результаты работы. С ним он уже беседовал – результата нет (кроме того, что тот наябедничал маме, что старший брат его «притесняет»). Говорил он и с мамой – результата нет. Идти на открытый конфликт с семьей директор не хочет.

**Задание** : Вы руководитель.

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

**Тема 10. Технология разработки системы материального денежного стимулирования (1 час)**

**Цель:** освоить навыки разработки системы материального денежного стимулирования.

**Задачи:**

- оценить степень освоения обучающимися теоретического материала;

- выявить самостоятельность их суждений и оценки при рассмотрении темы;

- научить анализировать существующие системы мотивации и стимулирования.

**План практического занятия:**

1. Обсуждение вопросов по теме занятия.
2. Анализ существующих систем мотивации и стимулирования.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Перечень необходимого оборудования:**

Аудитории для проведения практических занятий, оснащенные стандартным набором учебной мебели.

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

1. Грейдирование рабочих мест
2. Установление постоянной части системы оплаты труда.
3. Разработка переменной части системы оплаты труда.

**Примерные ситуации для анализа существующей системы мотивации и стимулирования**

**Виктория Шапран**, директор по продажам **ArrowMedia** (Kokoc Group):

В нашей компании я отвечаю за подразделение продаж, и мое самое любимое занятие — нематериально мотивировать сотрудников. Мы почти всю жизнь проводим на работе, и я хочу, чтобы в моем коллективе была здоровая атмосфера. Практику поощрения я использую если не каждодневно, то очень часто. Например, могу наклеить на компьютер стикер, где написано: «*Ты самый лучший*» или «*Сегодня будет хороший день*»; могу подарить то, что человек давно хотел. Так, один сотрудник всегда говорит, что не ест конфеты, а любит колбасу, и в один прекрасный день я принесла ему батон колбасы. Он был удивлен, но очень обрадовался; угостились все, и день получился позитивным.

Иногда я провожу завтраки-совещания: приходим с коллегами позавтракать и обсуждаем насущные вопросы, пытаемся наладить диалог и поговорить за рамками работы. Оплачивает такого рода мероприятия компания. Подарки за достижения отличившимся сотрудникам я прошу вручать собственников агентства, чтобы повысить значимость работников в структуре компании. В рамках системы поощрения (например, за перевыполнение планов) мы также посещаем какие-нибудь интересные места: уже ходили в планетарий, театр, кино, были на экскурсии в Останкинской телебашне, даже как-то пили пиво на набережной Москвы-реки. Перед Новым годом я всегда звоню родителям своих сотрудников и благодарю за то, что они воспитали такого замечательного и трудолюбивого человека, с которым мне приятно работать.

Кроме того, в качестве нематериальной мотивации я использую «отсыпной день»: если вижу, что у менеджера по продажам уже не осталось сил, просто отпускаю его на день отдохнуть и выспаться. Еще одна важная деталь: чтобы выполнить сверхзадачу, я всегда даю возможность менеджеру самому выбрать для себя мотивацию. Так как со мной сейчас работают одни мужчины, они могут предпочесть заправку машины бензином, автостраховку или место на платной стоянке на территории бизнес-центра. Вообще, в моем арсенале скопилось уже более 100 вариантов нематериальной мотивации, которые я использовала ранее и применяю сейчас, а также периодически их чередую.

Единого подхода к культуре благодарности у нас в компании нет, так как каждый топ-менеджер включает свои элементы при мотивировании персонала.

**Тема 11. Технология разработки системы материального неденежного стимулирования (1час)**

**Цель:** освоить навыки разработки системы материального неденежного стимулирования.

**Задачи:**

- оценить степень освоения обучающимися теоретического материала;

- выявить самостоятельность их суждений и оценки при рассмотрении темы;

- научить анализировать существующие системы мотивации и стимулирования.

**План практического занятия:**

Обсуждение вопросов по теме занятия.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Перечень необходимого оборудования:**

Аудитории для проведения практических занятий, оснащенные стандартным набором учебной мебели.

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

1. Общие требования к формированию социального пакета.
2. Основные правила формирования социального пакета.
3. Типы социальных пакетов.

**Тема 12. Технология разработки системы нематериального стимулирования (2 часа)**

**Цель:** освоить навыки разработки системы нематериального стимулирования.

**Задачи:**

- оценить степень освоения обучающимися теоретического материала;

- выявить самостоятельность их суждений и оценки при рассмотрении темы.

**План практического занятия:**

Обсуждение вопросов по теме занятия.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Перечень необходимого оборудования:**

Аудитории для проведения практических занятий, оснащенные стандартным набором учебной мебели.

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

1. Методы анализа потребности персонала организации в нематериальном стимулировании.
2. Признаки эффективности и неэффективности системы стимулирования.
3. Формирование системы нематериального стимулирования.

**Тема 13. Технология разработки пакета документации, регламентирующей систему мотивации и стимулирования (2 часа)**

**Цель:** освоить навыки разработки пакета документации, регламентирующей систему мотивации и стимулирования.

**Задачи:**

- оценить степень освоения обучающимися теоретического материала;

- выявить самостоятельность их суждений и оценки при рассмотрении темы;

- научить анализировать существующие документы, регламентирующие систему мотивации и стимулирования.

**План практического занятия:**

1. Обсуждение вопросов по теме занятия.
2. Анализ документов, регламентирующих систему мотивации и стимулирования.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Перечень необходимого оборудования:**

Аудитории для проведения практических занятий, оснащенные стандартным набором учебной мебели.

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

* 1. Документы, регламентирующие материальное стимулирование.
  2. Документы, регламентирующие нематериальное стимулирование.

**Тема 14. Дисциплинарные меры воздействия на мотивацию персонала (1 час)**

**Цель:** освоить навыки управления дисциплиной в коллективе.

**Задачи:**

- оценить степень освоения обучающимися теоретического материала;

- выявить самостоятельность их суждений и оценки при рассмотрении темы.

**План практического занятия:**

Обсуждение вопросов по теме занятия.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Перечень необходимого оборудования:**

Аудитории для проведения практических занятий, оснащенные стандартным набором учебной мебели.

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

1. Правила и предписания
2. Административный контроль
3. Мотивирующее наказание
4. Ключевые принципы управления дисциплиной. Правило утюга.
5. Виды дисциплинарных мер.

**Тема 15. Мотивирующая организация труда (1 час)**

**Цель:**  проанализировать основные подходы мотивирующей организации труда.

**Задачи:**

- оценить степень освоения обучающимися теоретического материала;

- выявить самостоятельность их суждений и оценки при рассмотрении темы;

- проанализировать принципы мотивирующей организации труда.

- проанализировать основные подходы к мотивирующей организации труда.

**План практического занятия:**

Обсуждение вопросов по теме занятия.

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Перечень необходимого оборудования:**

Аудитории для проведения практических занятий, оснащенные стандартным набором учебной мебели.

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

1. Обогащение труда.
2. Постановка целей.
3. Гибкие рабочие графики.

**Тема 16. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала (1 час)**

**Цель:** проанализировать возможности обучения и развития персонала, оценки его работы и информирования как средств повышения мотивации.

**Задачи:**

- оценить степень освоения обучающимися теоретического материала;

- выявить самостоятельность их суждений и оценки при рассмотрении темы.

**План практического занятия:**

1. Обсуждение вопросов по теме занятия.
2. Защита проектов

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Перечень необходимого оборудования:**

Аудитории для проведения практических занятий, оснащенные стандартным набором учебной мебели.

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

1. Оценка работы персонала.
2. Информирование.
3. Обучение и развитие персонала.

**Тема 17. Организационная культура как резерв повышения мотивации персонала (1 час)**

1. **Цель:** освоить навыки формирования организационной культуры, способствующей высокой мотивации персонала.

**Задачи:**

- оценить степень освоения обучающимися теоретического материала;

- выявить самостоятельность их суждений и оценки при рассмотрении темы.

**План практического занятия:**

1. Обсуждение вопросов по теме занятия.
2. Защита проектов

**Рекомендуемая литература:**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Кибанов Ардальон Яковлевич [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 522, [1] с. : ил., табл. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 412-414. - ISBN 978-5-16-003544-4; 15 экз. : 389-40.*б)*
2. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Электронный ресурс]/ Аллин О.Н., Сальникова Н.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Генезис, 2005.— 248 c.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/19354.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учебник.- М.: Инфра-М, 2011 г. - 384 с. Рекомендовано УМО.
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И.. Мотивация персонала: учебник. - Издательство: Альфа-Пресс, 2010 г.-640 с. Рекомендовано УМО.
5. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы: [учеб. пособие] / Е. П. Ильин – Санкт- Петербург [и др. ]: Питер, 2011. – (Мастера психологии). – 508 с.
6. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-e изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2009. – 312 с.
7. Иванова, Н. Г. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. комплекс / Н. Г. Иванова ; Федер. агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Ульяновский гос. техн. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 164 с.
8. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-e изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 148 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб.- М.: Проспект, 2009.-512 с.Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2010.-157 с.
10. Кнышова Е.Н. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА- М, 2010.-304с.

**Перечень необходимого оборудования:**

Аудитории для проведения практических занятий, оснащенные стандартным набором учебной мебели.

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях:**

1. Составляющие оргкультуры.
2. Внешние проявления культуры.
3. Методы формирования культуры, способствующей высокой мотивации персонала

**Раздел 4. Учебно-методические материалы для организации СРС**

**План-график отчетности по СРС**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид самостоятельной работы студента** | **Окончание срока отчетности**  **(неделя семестра)** |
| Решение кейса | В течение семестра |
| Написание научной статьи | 3 неделя |
| Подготовка реферата | 3 неделя |
| Подготовка обзора современных систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности за рубежом и в России | 4 неделя |
| Рецензирование научной статьи | 6 неделя |
| Подготовка индивидуального научно-исследовательского проекта | 7 неделя |
| Подготовка к семинарским и практическим занятиям | В соответствие с утверждённым расписанием |

**Методические указания по организации СРС**

1. *Рекомендации по использованию материалов учебно-методического комплекса*

Данный учебно-методический комплекс позволяет студентам самостоятельно работать над изучением курса: готовиться к лекциям, семинарским занятиям, контрольным и экзамену, готовить рефераты, доклады, сообщения, научные статьи.

Знакомство с курсом целесообразно начинать с анализа целей, задач дисциплины. Затем следует проанализировать требования государственного стандарта по дисциплине и тематический план, чтобы предварительно определить содержание курса и выбрать интересующие темы.

Особое внимание следует уделять планам семинарских занятий.

Подготовка к семинарскому занятию включает в себя:

1. Ответ на рассматриваемые вопросы.
2. Выполнение самостоятельного задания по теме семинарского занятия.

Целесообразно предварительно изучить краткое содержание лекций по каждой теме и сформулировать интересующие вопросы. Следует помнить, что семинарские занятия проводятся в рамках лекционного материала для его закрепления. Тематика семинарских занятий не должна опережать лекционный курс.

Подготовка к семинарскому занятию предполагает:

* Теоретическое освоение рассматриваемого вопроса;
* На основе теоретических знаний формулирование собственного взгляда на исследуемую проблему;
* Поиск конкретных примеров, проекция теории на практику;
* Формулирование проблемных, дискуссионных вопросов.

**1. Рекомендации по написанию научной статьи**

В статье следует сжато и четко изложить современное состояние вопроса, цель работы, методику исследования, результаты и обсуждение полученных данных. Это могут быть результаты собственных экспериментальных исследований, обобщения производственного опыта, а также аналитический обзор информации в рассматриваемой области.

Статья, как правило, включает в себя:

- аннотацию;

- введение;

- методы исследований;

- основные результаты и их обсуждение;

- заключение (выводы);

- список цитированных источников.

Обычно статья включает также «Реферат» и «Ключевые слова», а в конце статьи также могут приводиться слова благодарности.

Название (заглавие) – очень важный элемент статьи. По названию судят обо всей работе. Поэтому заглавие статьи должно полностью отражать ее содержание. Правильнее будет, если Вы начнете работу над названием после написание статьи, когда поймали саму суть статьи, его основную идею. Некоторые авторы предпочитают поработать над названием статьи в начале своей работы, но такое подвластно только опытным исследователям. В любом случае помните, что удачное название работы – это уже полдела.

Аннотация. Она выполняет функцию расширенного названия статьи и повествует о содержании работы. Аннотация показывает, что, по мнению автора, наиболее ценно и применимо в выполненной им работе. Плохо написанная аннотация может испортить впечатление от хорошей статьи.

Во Введении должна быть обоснована актуальность рассматриваемого вопроса (что Вы рассматриваете и зачем?) и новизна работы, если позволяет объем статьи можно конкретизировать цель и задачи исследований, а также следует привести известные способы решения вопроса и их недостатки.

Актуальность темы – степень ее важности в данный момент и в данной ситуации для решения данной проблемы (задачи, вопроса). Это способность ее результатов быть применимыми для решения достаточно значимых научно-практических задач.

Новизна – это то, что отличает результат данной работы от результатов других авторов.

Цели и задачи исследований. Важно, чтобы при выборе темы четко осознавать те цели и задачи, которые автор ставит перед своей работой. Работа должна содержать определенную идею, ключевую мысль, которой, собственно говоря, и посвящается само исследование. Формулировка цели исследования - следующий элемент разработки программы. Дабы успешно и с минимальными затратами времени справиться с формулировкой цели, нужно ответить себе на вопрос: “что ты хочешь создать в итоге организуемого исследования?” Этим итогом могут быть: новая методика, классификация, новая программа или учебный план, алгоритм, структура, новый вариант известной технологии, методическая разработка и т.д. Очевидно, что цель любой работы, как правило, начинается с глаголов:

·        выяснить...

·        выявить...

·        сформировать...

·        обосновать...

·        проверить...

·        определить...

·        создать...

·        построить…

Задачи – это, как правило, конкретизированные или более частные цели.

Основная часть включает само исследование, его результаты, практические рекомендации. От самостоятельного исследователя требуется умение:

- пользоваться имеющимися средствами для проведения исследования или создавать свои, новые средства.

- разобраться в полученных результатах и понять, что нового и полезного дало исследование.

В работе, посвященной экспериментальным (практическим) исследованиям, автор обязан описать методику экспериментов, оценить точность и воспроизводимость полученных результатов. Если это не сделано, то достоверность представленных результатов сомнительна. Чтение такой статьи становится бессмысленной тратой времени.

Важнейшим элементом работы над статьей является представление результатов работы и их физическое объяснение. Необходимо представить результаты в наглядной форме: в виде таблиц, графиков, диаграмм.

Большинство авторов избегают упоминать об экспериментах с отрицательным результатом. Между тем, такие эксперименты, особенно в области технологии, иногда поучительнее экспериментов с положительным исходом. Технология – это наука, в которой, в отличие от математики, бывает так, что минус плюс минус дают плюс. Например, технологический процесс имеет два существенных недостатка, но, тем не менее, обеспечивает необходимое качество продукции. Если устранить только один недостаток, то, как правило, процесс даст сбой и возникнет брак в производстве.

В статье о каком-либо технологическом процессе автору следует рассмотреть виды брака и методы его устранения. Технолог вырастает в специалиста высокой квалификации, если он исследует причины возникновения брака в производстве и разрабатывает методы его устранения.

Заключение содержит краткую формулировку результатов, полученных в ходе работы. В заключении, как правило, автор исследования суммирует результаты осмысления темы, выводы, обобщения и рекомендации, которые вытекают из его работы, подчеркивает их практическую значимость, а также определяет основные направления для дальнейшего исследования в этой области знаний.

Выводы (в место заключения) обычно пишутся, если статья основа на экспериментальных данных и является результатом многолетнего труда.  Выводы не могут быть слишком многочисленными. Достаточно трех-пяти ценных для науки и производства выводов, полученных в итоге нескольких лет работы над темой. Выводы должны иметь характер тезисов. Их нельзя отождествлять с аннотацией, у них разные функции. Выводы должны показывать, что получено, а аннотация – что сделано. [2]

Список литературы  – это перечень книг, журналов, статей с указанием основных данных (место и год выхода, издательство и др.).

Ссылки в статье на литературные источники можно оформить тремя способами: 1) выразить в круглых скобках внутри самого текста (это может быть газетный или журнальный материал); 2) опустить в нижнюю часть страницы с полными выходными данным; 3) указать в квадратных скобках номер источника и страницу из алфавитного списка литературы. В целом, литературное оформление материалов исследования следует рассматривать весьма ответственным делом.

**2. Рекомендации по написанию реферата**

Реферат - это самостоятельная научно-исследовательская работа учащегося, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание материала должно быть логичным, изложение материала носит проблемно-поисковый характер.

Тематика рефератов определяется преподавателем, а право выбора темы реферата предоставляется самому студенту. Прежде чем выбрать тему реферата, автору необходимо выяснить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить. Название реферата, поданного преподавателю, может не совпадать с названием из предлагаемого списка, но должно соответствовать тематике и географическим и временным рамкам изучаемой дисциплины, а так же предварительно согласовано с преподавателем.

Этапы работы над рефератом:

– Формулирование темы. Тема должна быть не только актуальной по своему значению, но оригинальной, интересной по содержанию. Подбор и изучение основных источников по теме (как правило, не менее 8-10).

– Составление библиографии

– Обработка и систематизация информации

– Разработка плана реферата

– Написание реферата

– Публичное выступление с результатами исследования

Структура и правила оформления реферата

1. Введение

Раздел должен содержать постановку проблемы в рамках выбранной темы и обоснование выбора проблемы и темы.

2. Основная часть

В данном разделе должна быть раскрыта тема. Для этого в разделе обязательно должно быть отражено:

– Краткий пересказ статьи с использованием изучаемого в курсе понятийного аппарата и инструментария.

– Описание и личную оценку студента (аргументированную на основе материала курса) адекватности приведенных в статье выводов.

3. Заключение

Раздел должен подводить итог написанному в основной части и содержать выводы о том, что аппарат институциональной теории может привнести в анализ описываемых явлений.

4. Список литературы

Текст должен содержать ссылки на цитируемые источники, которые все приводятся в данном разделе. В списке литературы обязательно указывать источник, из которого была взята статья.

Работа (эссе или реферат) считается списанной, если в ней присутствуют цитаты длинной в одно предложение без кавычек или пересказ чужих мыслей без указания ссылки на источник в тексте.

***Тематика рефератов:***

1.Сущность и значение трудовой мотивации в период мирового финансового кризиса.

2.Сущность психологического контакта и его влияние на мотивацию трудовой деятельности.

3.Научное управление Ф. Тейлора и его значение для мотивации трудовой деятельности.

4. Школа человеческих отношений (Мэйо, Ротлисбергер).

5.Теория Маслоу, подход Маслоу и практика управления персоналом.

6.Теория Альдерфера и ее практическое значение.

7.Двухфакторная теория Герцберга и ее практическое значение.

8.Модель ключевых характеристик работы Хэкмана-Олдхема и ее практическое значение.

9.«Витаминная» модель Уорра и ее практическое значение.

10.Сущность и значение подхода Аткинсона и Маклеланда (потребность в достижении и во власти) в процессе мотивации трудовой деятелности.

11.Теория справедливости Дж. Адамса и ее практическое значение.

12.Теория ожиданий Виктора Врума и ее практическое значение.

13.Комплексная модель мотивации Портера-Лоулера и ее практическое значение.

14.Удовлетворенность работой и ее влияние на эффективность деятельности предприятия.

15.Поведенческая теория подкреплений Скиннера и ее практическое значение.

16.Основные методы модификации поведения в системе мотивации персонала (подкрепление, избегание, угашение, наказание).

17.Приверженность, как свойство личности, ее структура и отличительные черты.

18.Основные элементы системы поддержания дисциплины.

19.Разработка базового оклада и надбавок в системе материального стимулирования персонала.

20.Сущность переменной части заработной платы и ее влияние на мотивацию персонала.

21Гибкие программы дополнительных выплат и социальных услуг как важнейший элемент системы мотивации трудовой деятельности персонала.

22.Факторы, определяющие эффективную систему стимулирования труда и принципы ее разработки.

23.Условия и проблемы возникающие в процессе создания эффективной системы стимулирования труда .

24.Формирование стратегии и политики оплаты труда персонала организации.

25.Моральное стимулирование труда персонала: сущность, средства.

26.Обогащение труда как элемент мотивирующей организации труда.

27.Постановка целей как инструмент мотивации труда персонала.

28.Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала.

29.Культура организации и ее составляющие.

30.Лидерство. Особенности, характеризующие сильных лидеров. Системы представлений Макгрегора.

31.Лидерство: особенности и проблемы эмоциональной компетентности лидера.

32.Особенности и средства взаимодействия руководителя с подчиненными.

33.Рабочая группа: сущность и особенности ее формирования.

33.Мотивация членов управленческой команды.

34.Самомотивация: сущность, методы и ее конструктивные установки.

1. **Рекомендации по подготовке научно-исследовательского проекта**

**ПРОЕКТ «Технология формирования системы стимулирования»**

**Проект выполняется индивидуально**

Цель проекта – освоить навыки формирования системы мотивации и стимулирования.

Задачи:

- закрепить теоретический материал;

- научить использовать на практике теоретические знания;

- развить аналитическое, творческое и критическое мышление.

Студенту необходимо выбрать одну из существующих компаний (можно ту, на которой студент проходит практику). Для её всестороннего анализа необходимо использовать методы:

- анализ документов (в т.ч. ИНТЕРНЕТ) (для ознакомления с деятельностью предприятия и его основными показателями). Анализируются основные нормативные документы (в т.ч. программа мотивации и стимулирования);

- индукция, дедукция и синтез.

Если есть возможность, желательно использовать методы:

- интервью или анкетирования (для выявления существующей системы мотивации и стимулирования, в частности, её эффективности с точки зрения обычных работников).

**Схема проекта:**

1. Описание компании (её деятельности, цели и задач, слабых и сильных сторон, кадрового состава).
2. Диагностика существующей системы мотивации.
3. Разработка собственной системы мотивации и стимулирования.
4. Система материального денежного стимулирования:

- зарплата;

- бонусы и премии,

- участие в прибылях,

- участие в акционерном капитале.

1. Система материального неденежного стимулирования:

- оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом;

- сберегательные фонды;

- организация питания;

- стипендиальные программы;

- программы обучения персонала;

- программы медицинского обслуживания;

- консультативные службы;

- программы жилищного строительства;

- программы, связанные с воспитанием и обучением детей;

- гибкая программа дополнительных льгот и социальных услуг;

- страхование жизни;

- медицинское страхование;

- отчисления в пенсионный негосударственный фонд;

- частичная или полная оплата мобильного телефона;

- оплата занятий спортом;

- скидки на товары компании, распродажи товаров компании среди сотрудников и т.п.

1. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности.
2. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала (необходимо перечислить все документы, но разработать можно один).
3. Выводы (обосновываются преимущества разработанной системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности конкретного предприятия в реальных условиях (времени и места)).

Критерии оценки:

- соответствие требованиям;

- глубина анализа;

- разнообразие используемых методов;

- самостоятельность суждения и изложения;

- творческий подход, стремление к инновационным решениям.

1. *Рекомендации по работе с литературой*

При подготовке к семинарским занятиям необходимо изучать все рекомендованные источники, как основные, так и дополнительные. При работе со специальной литературой целесообразно:

1. Подбирать источники по каждому вопросу семинара, систематизировать рекомендованную литературу по раскрываемым вопросам.
2. Выявлять главное и второстепенное: выделить основные тезисы, аргументы, выводы, примеры.
3. Конспектировать отобранный материал.
4. Отмечать/фиксировать собственные мысли – комментарии, выводы, вопросы – возникшие в процессе изучения источников.

**Примерная тематика курсовых (проектов) работ**

1. Анализ стимулирования современных студентов гибким рабочим временем.
2. Виртуальные акции, золотые наручники, опционы как виды стимулирования.
3. Анализ двухфакторной теории удовлетворенности работой Ф. Герцберга.
4. Императивные и неимперативные формы воздействия на персонал.
5. Конкретные программы стимулирования: сравнительный анализ (Системы Скэнлона, Раккерта, Improshare) и возможности использования в России.
6. Современные концепции и теории мотивации трудовой деятельности за рубежом.
7. Манипуляция и мотивация, вызванная привлекательностью объекта: положительные и отрицательные аспекты использования.
8. Методы оценки мотивации персонала: сравнительный анализ.
9. Методы стимулирования работы в неблагоприятных условиях труда.
10. Мотивирующее влияние конфликтов на деятельность персонала в организации.
11. Мотивирующее влияние стресса на поведение персонала.
12. Общение и коммуникации в организации как элемент системы мотивации.
13. Организационная культура как элемент системы мотивации трудовой деятельности.
14. Анализ потребности современных работников (можно разграничит их по полу или возрасту).
15. Планирование трудовой карьеры как элемент системы мотивации трудовой деятельности.
16. Современные методы мотивации: сравнительный анализ.
17. Проблема «социальной справедливости» в мотивации трудовой деятельности персонала
18. Теории ожидания: условия и эффективность применения для мотивации трудовой деятельности персонала.
19. Типы личности: их поведение в трудовой сфере.
20. Японский опыт в области мотивации работников.
21. Особенности мотивации трудовой деятельности молодых специалистов
22. Особенности мотивации трудовой деятельности женщин
23. Особенности мотивации трудовой деятельности инвалидов
24. Особенности мотивации трудовой деятельности работников бюджетной сферы
25. Особенности мотивации трудовой деятельности фрилансеров

**Раздел 6. Контрольно-диагностические материалы**

**Рейтинговая система текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов**

В университете используется вариант рейтинговой системы, рекомендованный Министерством образования РФ, предусматривающий 100 -балльную оценку успеваемости студента по учебной дисциплине в течение семестра. Из этих 100 баллов 60 отводится на текущий контроль и 40 - на зачет или экзамен.

Для получения допуска к зачету или экзамену студент должен по каждой учебной дисциплине набрать в семестре не меньше 40 баллов. Если студент в ходе текущего контроля набрал менее 40 баллов, то к зачету или экзамену по данной дисциплине он не допускается. Сроки ликвидации текущих задолженностей согласовываются с преподавателем. Отработка задолженностей осуществляется за счет часов, запланированных преподавателю для консультаций и руководства СРС.

Рейтинг студента в целом за семестр определяется как среднее арифметическое рейтингов по отдельным учетным дисциплинам, изучаемым в соответствии с учебным планом в данном семестре. По учебной или производственной практике рейтинг рассчитывается как по отдельной учебной дисциплине. Факультативные занятия в расчете рейтинга не учитываются.

Рейтинг за учебный год рассчитывается как среднее арифметическое семестровых рейтингов, входящих в данный учебный год. Конечный рейтинг выпускника рассчитывается как среднее арифметическое всех семестровых рейтингов и итоговой государственной аттестации.

Результаты рейтинга студентов могут использоваться при назначении стипендии, при отборе контингента на конкурсной основе на новый, более высокий, уровень обучения.

Для организации текущего контроля магистрантов заочной формы обучения используется традиционный подход.

Студенты получают допуск к зачету при условии успешного выполнения следующих видов учебной работы:

Решение кейса

Написание научной статьи

Подготовка реферата

Подготовка обзора современных систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности за рубежом и в России

Рецензирование научной статьи

Подготовка индивидуального научно-исследовательского проекта

Промежуточная аттестация – проводится в форме диалога «преподаватель-студент», в рамках которого оцениваются теоретические и практические знания студента.

**Матрица оценки уровня освоения компетенций**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Номер**  **и наименование**  **раздела** | **Номер и наименование**  **компетен­ции** | **Конечные результаты обучения по дисциплине** | **Формы контроля** |
| **Модуль 1. Теоретические основы процесса мотивации** | ПК-17 - знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе оплаты труда, и умеет применять их на практике. | **знать:**   * **-** базовые положения основных классических и современных теорий мотивации; * теоретические представления о понятиях мотивации и стимулирования труда, структуре и механизме мотивации; | Решение кейса  Подготовка реферата |
| **Модуль 2. Стимулирование трудовой деятельности персонала организации** | ПК-17 - знает принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе оплаты труда, и умеет применять их на практике;  ПК-18 - знает порядок применения дисциплинарных взысканий. | **уметь:**   * разрабатывать и обосновывать предложения по организации вознаграждения персонала, развитию системы мотивации и стимулирования труда, формированию компенсационной политики организации, * оценивать влияние системы мотивации и стимулирования труда на эффективность работы организации.   **владеть:**   * передовыми методами анализа структуры мотивации труда на предприятии; * навыками построения прогнозов развития социально-экономических процессов в трудовой сфере. | Решение кейса  Рецензирование научной статьи Подготовка обзора современных систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности за рубежом и в России |
| **Модуль 3. Технология формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности** | ПК-55 - знает основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации и умеет использовать их на практике;  ПК-56 - знает и умеет применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации. | **владеть:**   * передовыми методами анализа структуры мотивации труда на предприятии; * методами оптимизации существующей системы мотивации и стимулирования труда ; * навыками построения прогнозов развития социально-экономических процессов в трудовой сфере. | Решение кейса  Написание научной статьи  Подготовка индивидуального научно-исследовательского проекта |

**Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация – проводятся в форме диалога «преподаватель-студент», в рамках которого оцениваются теоретические и практические знания студента.

***Перечень вопросов к зачету:***

*Блок 1*

1. Характеристика процесса мотивации
2. Первоначальные концепции мотивации: «человека экономического», «человека социального» и концепция «человеческих ресурсов»
3. Анализ иерархии потребностей Абрахама Маслоу
4. Анализ теории приобретённых потребностей Дэвида МакКлелланда
5. Анализ теории двух факторов Фредерика Герцберга
6. Анализ концепции ERG К. Альдерфера
7. Анализ теории ожиданий В. Врума
8. Анализ теории справедливости Дж. Адамса
9. Анализ механизма мотивации по Портеру-Лоулеру
10. Анализ биологической теории Кларка Халла и понятие «вторичных усилителей»
11. Анализ «витаминной» модели Уорра
12. Процесс формирования мотива трудовой деятельности
13. Функции мотивов трудовой деятельности
14. Классификация потребностей в трудовой деятельности
15. Анализ закономерностей развития потребностей
16. Элементы мотивации трудовой деятельности
17. Стратегии воздействия на мотивацию персонала
18. Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности. Характеристика демотиваторов

*Блок 2*

1. Классификация стимулов
2. Материальное денежное стимулирование трудовой деятельности.
3. Зарплата, бонусы и грейдинг
4. Участие в прибылях и участие в акционерном капитале
5. Материальное неденежное стимулирование трудовой деятельности
6. Разновидности гибких программ дополнительных льгот и социальных услуг
7. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности
8. Моральное стимулирование
9. Организационное стимулирование
10. Стимулирование свободным временем

*Блок 3*

1. Основные элементы системы мотивации и технология её диагностики
2. Технология разработки системы материального денежного стимулирования
3. Технология разработки системы материального неденежного стимулирования
4. Технология разработки системы нематериального стимулирования
5. Технология разработки пакета документации, регламентирующей систему мотивации и стимулирования
6. Дисциплинарные меры воздействия на мотивацию персонала
7. Мотивирующая организация труда
8. Кадровый менеджмент как средство повышения мотивации персонала
9. Организационная культура как резерв повышения мотивации персонала
10. Основные методы анализа потребностей персонала организации

***Критерии оценки на зачете:***

При семестровой аттестации студентов критериями выставления оценки на зачете выступает степень полноты освоения студентом основного содержания дисциплины, изученной в семестре:

– оценка **35–40** баллов выставляется студенту, обнаружившему всестороннее осознанное систематическое знание учебно-программного материала и умение им самостоятельно пользоваться, проявляющему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала, умеющему свободно выполнять практические задания, освоившему основную литературу и знакомому с дополнительной литературой, рекомендованной программой, усвоившему взаимосвязь основных понятий дисциплины, в их значении для приобретаемой профессии;

– оценка **26–34** баллов выставляется студенту, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешно выполнившему предусмотренные программой задачи, усвоившему основную рекомендованную литературу, показавшему систематический характер знаний по дисциплине и способному к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учёбы и профессиональной деятельности; знания и умения студента в основном соответствуют требованиям, установленным выше, но при этом студент допускает отдельные неточности, которые он исправляет самостоятельно при указании преподавателя на данные неточности;

– оценка **15–25** баллов выставляется студенту, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объёме, необходимом для дальнейшего обучения и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой, обладающему необходимыми знаниями, но допускающему неточности при ответе или выполнении заданий; студент показывает осознанное усвоение большей части изученного содержания и исправляет допущенные ошибки после пояснений, данных преподавателем;

– оценка **1–14** балловвыставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; при этом студент обнаруживает незнание большей части изученного в семестре материала, не справляется с решением практических задач и не может ответить на дополнительные вопросы преподавателя.