

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИКИ

Рабочая программа дисциплины (модуля)

# **МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Направление и профиль подготовки:  
38.03.03 Управление персоналом  
Управление персоналом

Форма обучения  
очная

Год набора на ОПОП  
2017

Находка 2020

Рабочая программа дисциплины Мотивация трудовой деятельности

составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом и Порядком организации и

осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. № 301)

Составитель(и):

*Царева Н.А., кандидат политических наук, доцент, Кафедра экономики и управления,*  
[Natalya.TSareval@vvsu.ru](mailto:Natalya.TSareval@vvsu.ru)

*Масилова М.Г., кандидат социологических наук, доцент, Кафедра менеджмента и экономики,*  
[Marina.Masilova@vvsu.ru](mailto:Marina.Masilova@vvsu.ru)

Утверждена на заседании кафедры менеджмента и экономики

18.03.2020 протокол № 7

Редакция

Утверждена на заседании кафедры менеджмента и экономики  
протокол №

Заведующий кафедрой (разработчика)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель дисциплины «Мотивация трудовой деятельности» формирование у будущих специалистов комплекса профессиональных компетенций в области мотивации и стимулирования труда, основанных на знании современных методов воздействия на работников, теорий мотивации и практики вознаграждения персонала.

Учебные задачи дисциплины:

- 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 стимулированию труда;
- приобретение базовых навыков практической работы в области трудовой мотивации, организации вознаграждения персонала, определения влияния системы мотивации и стимулирования труда на эффективность работы организации.

Особенность данного курса состоит в том, что его содержание имеет широкое практическое применение. В силу этого теоретические знания, которые приобретают студенты в ходе изучения «Мотивации трудовой деятельности», могут быть применены уже при подготовке к практическим занятиям.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемыми результатами обучения по дисциплине являются знания, умения, навыки, соотнесенные с компетенциями, которые формирует дисциплина, и обеспечивающие достижение планируемых результатов по образовательной программе в целом. Перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины (модуля), приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код компетенции	Формулировка компетенции	Планируемые результаты обучения	
38.03.03 «Управление персоналом» (Б-УП)	ПК-8	Знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике	Знания:	теоретических основ, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, в том числе оплаты труда персонала; порядок применения дисциплинарных взысканий, принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала
			Умения:	проводить исследования и диагностировать типы трудовой мотивации работников организации; разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач
			Навыки:	владения современными технологиями управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы мотивации и стимулирования труда
	ОПК-1	Знание основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	Знания:	мотивационного значения элементов системы управления персоналом и кадровых технологий
			Умения:	анализировать результаты исследований мотивации трудовой деятельности, удовлетворенности трудом в контексте целей и задач организации
			Навыки:	владения методикой измерения и мониторинга мотивации трудовой деятельности персонала организации

## 3. Место дисциплины (модуля) в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Мотивация трудовой деятельности» относится к базовой части.

Входными требованиями, необходимыми для освоения дисциплины, является наличие у обучающихся компетенций, сформированных при изучении дисциплин и/или прохождении практик «Деловая оценка персонала». На данную дисциплину опираются «Организационная диагностика базовый курс».

#### 4. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу по ОФО форме обучения, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обучения	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудоемкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)						СРС	Форма аттестации
					Всего	Аудиторная			Внеаудиторная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА	КСР		
38.03.03 Управление персоналом	ОФО	Б.1.Б.27	6	3	55	36	18	0	1	0	53	ДЗ

#### 5. Структура и содержание дисциплины (модуля)

##### 5.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

№	Название темы	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
		Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Введение в исследование мотивации	2	0	0	2	Тест №1
2	Зарубежные теории мотивации	8	4	0	14	Тест №2, №3
3	Эволюция мотивационных идей в области менеджмента	6	2	0	12	Дискуссия
4	Современные российские теории мотивации. Методики исследования мотивации	12	8	0	13	Разноуровневые задания, кейс-задача
5	Сущность и специфика формирования системы мотивации трудовой деятельности	8	4	0	12	Творческое задание
<b>Итого по таблице</b>		<b>36</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>53</b>	

##### 5.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

*Тема 1 Введение в исследование мотивации.*

Содержание темы: Теоретические основы трудовой мотивации. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Природа активности человека. Смысл и природа мотива. Понятие мотивации и общие закономерности ее динамики. Мотивация через потребности. Внутренняя и внешняя мотивация (стимулирование).

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Кейс-задание «Выявление взаимосвязи и содержания мотиваторов». Работа в малых группах.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с литературой.

*Тема 2 Зарубежные теории мотивации.*

Содержание темы: Инструментальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Работы А. Маслоу, Д. Мак Клеланда и Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости С.Адамса и модель Портера-Лоулера. Использование в управлении психологического подхода к мотивации. Мотивационный оптимум (закон Йеркса-Додсона). Ситуационные, личностные и другие факторы, влияющие на мотивацию. Самомотивация и самоменеджмент.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Работа в

малых группах. Составление сводной таблицы «Сравнительная характеристика зарубежных теорий, моделей, концепций мотивации».

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с литературой.

### *Тема 3 Эволюция мотивационных идей в области менеджмента.*

Содержание темы: Персонал предприятия как объект управления. Эволюция представлений о персонале в управленческих науках. Мотивационные идеи в школе научной организации труда. Роль и место идеи мотивации в классической административной школе. Понятие мотивации труда персонала в школе «человеческих отношений». Мотивация персонала в исследованиях Э. Мэйо. Идея мотивации в концепции человеческого капитала. Мотивация труда, «экономический империализм» и виды человеческого капитала. Аутсорсинг, аутстаффинг персонала и проблемы мотивации. Мотивация и управление личностью. Социо- и психотехнологии и мотивация труда в управлении человеческими ресурсами. Мотивация труда персонала как основа повышения конкурентоспособности организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Работа в малых группах. Составление сводной таблицы «Сравнительная характеристика мотивационных идей в области менеджмента».

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: работа с литературой.

### *Тема 4 Современные российские теории мотивации. Методики исследования мотивации.*

Содержание темы: Модели мотивации трудовой деятельности Литвинюка А.А. Шапиро А.С. Возможности диагностики трудовой мотивации; изучение биографического метода; изучение методов и методик диагностики индивидуальных мотивов и типа мотивации личности. Методика определения и построения мотивационного профиля персонала организации. Мотивационные типы персонала В.И.Герчикова, инструментальные, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпинизированный. Основные особенности различных возрастных этапов в области мотивации трудовой деятельности. Методика С.А. Шапиро. Диагностика мотивационного профиля при помощи методики М.Кубышкиной, В.Герчикова, Б.Басса, С.Соловьева.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Кейс-задания. Обсуждения реальных ситуаций.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с конспектом лекции. Изучение презентации. Подготовка к выступлению.

### *Тема 5 Сущность и специфика формирования системы мотивации трудовой деятельности.*

Содержание темы: Особенности формирования и функционирования системы мотивации трудовой деятельности в государственных и частных компаниях. Планирование и контроллинг мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности. Разработка и расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция, дискуссия.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с конспектом лекции. Изучение презентации. Подготовка к выступлению.

## **6. Методические указания по организации изучения дисциплины (модуля)**

Готовясь к практическим и самостоятельным занятиям, студенты обязаны приступить к подбору источников и литературы. Рекомендуется сначала изучить общие работы и учебные пособия по конфликтологии, а затем различные статьи по отдельным аспектам выбранных тем работы. Приветствуется поиск студентом дополнительной справочной и специальной литературы.

Задания для самостоятельной работы приводятся ниже. Преподаватель на занятии осуществляет проверку документов, проводит устный опрос. Студенты выбирают тему из предложенного списка и разрабатывают ее согласно заданию, но могут использовать свою тематику по согласованию с преподавателем. Самостоятельная проработка темы представляет собой всестороннее и логическое представление предмета исследования, особенно его проблемных ракурсов.

### 6.1 Подготовка к защите реферата по теме на выбор:

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности как элемент и функция управления трудом.  
Роль мотивации в осуществлении стратегии компании  
Механизм взаимосвязи мотива и стимула в управлении персоналом современной организации  
Взгляды современных отечественных ученых и практиков на вопросы мотивации труда  
Теории мотивации: анализ их достоинств и недостатков  
Мотивация персонала на разных этапах трудовой карьеры  
Социально-психологические аспекты мотивации.  
Механизм стимулирующего воздействия на персонал.  
Развитие содержательных (процессуальных) теорий мотивации.  
Современная практика использования основных теорий мотивации.  
Особенности мотивации трудовой деятельности в условиях рыночной экономики.  
Развитие теории и практики мотивации и стимулирования труда в России.  
Мотивация труда в организациях с различными типами организационной культуры  
Компенсационная политика современной организации.  
Материальное стимулирование – основа системы вознаграждения персонала.  
Современные модели оплаты труда и перспективы их использования в российских компаниях.  
Виды дополнительного материального вознаграждения и их использование для мотивации трудовой деятельности.  
Подходы к оценке эффективности мотивации труда в организации  
Премияльные системы: сущность, значение, построение и развитие.  
Критерии и методы оценки эффективности трудовой деятельности, их использование при стимулировании труда.  
Учет трудового вклада работников в конечные результаты деятельности, его мотивирующее воздействие.  
Методы социальной мотивации персонала и их эффективное использование в успешных российских компаниях.  
Моральное вознаграждение персонала, его значение в современном обществе, направления и методы реализации.  
Нематериальная мотивация персонала, ее значение в современных экономических условиях России.  
Мотивационный профиль сотрудника, значение и методы его выявления при построении системы мотивации.  
Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры.  
Разработка системы мотивации в современной организации.  
Мотивационный профиль и выбор мотивирующих мероприятий.  
Признаки лояльности персонала, их выявление, формирование и развитие стимулирования.  
Компенсационный и социальный пакет современной компании: сравнительный анализ  
Дополнительное материальное вознаграждение и его использование для мотивации трудовой деятельности  
Методы нематериальной мотивации и эффективность их использования в успешных российских компаниях  
Современная практика использования основных теорий мотивации в управлении человеческими ресурсами  
Зарубежный опыт мотивации трудового поведения (сравнительный анализ)  
Японский опыт управления мотивацией труда  
Стимулирующая функция заработной платы и ее реализация в российской экономике  
Анализ различных форм оплаты труда и их стимулирующей роли  
Бестарифные модели оплаты труда и их стимулирующая роль  
Подходы к оценке труда персонала, и ее связь с мотивацией труда  
Подходы к оценке потребностей персонала предприятия как исходного звена механизма мотивации.  
Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации персонала.  
Разработка компенсационного пакета в организации.  
Эффективность стимулирования свободным временем как способ повышения результативности работы персонала  
Разработка основных принципов системы мотивации труда на предприятии  
Инновационные подходы к построению системы материальной мотивации труда.  
Распределительные системы регулирования оплаты труда: достоинства, недостатки, возможности

применения.

Премиальная система оплаты труда в практике работы предприятия.

Разработка системы мотивации труда персонала с помощью двухфакторной модели Ф.Герцберга.

Эффективность оценки должностей с помощью методики Хей.

Проектирование системы мотивации трудовой деятельности на предприятии.

Анализ системы мотивации персонала на предприятии.

Система мотивации в социальной политике организации.

Повышение мотивации сотрудников с помощью модели атрибуции Г.Келли.

Теория ERG (теория существования, связи и роста) К. Альдерфера и возможность ее применения в практике мотивации персонала

Разработка системы мотивации персонала с помощью модели Портера-Лоулера.

Теория ожидания В.Врума и возможности ее применения в практике мотивации персонала.

Теория трудовой мотивации Д.Аткинсона в практике управления персоналом.

Теории X и Y МакГрегора: ограничения и практические аспекты использования для мотивации трудовой деятельности персонала.

Обобщение содержательных теорий мотивации.

Общее значение процессуальных теорий мотивации.

Теории атрибуции: ограничения и практические аспекты их использования.

Теории ожидания: условия и эффективность применения для мотивации трудовой деятельности персонала.

Императивные и неимперативные формы воздействия на персонал.

Инструменты повышения производительности работы персонала.

Конкретные программы стимулирования: сравнительный анализ (Системы Скэнлона, Раккерта, Improshare) и возможности использования в России.

Методы стимулирования работы при неблагоприятных условиях труда.

Общение и коммуникации в организации как элемент системы мотивации.

Организационная культура как элемент системы мотивации трудовой деятельности.

Основные направления государственного регулирования оплаты труда.

Основные направления совершенствования оплаты труда за рубежом.

Партисипативное управление, условия внедрения и эффективности.

Планирование трудовой карьеры как элемент системы мотивации трудовой деятельности.

Практика консалтинга в области мотивации персонала.

Разработка системы управления по целям как элемента мотивационного механизма.

Бюджетирование затрат на поиск и подбор персонала.

Бюджетирование затрат на адаптацию персонала.

Бюджетирование затрат на оценку и аттестацию персонала.

Бюджетирование затрат на развитие персонала.

Сложности бюджетирования затрат на персонал.

Зависимость расходов на персонал от этапа развития компании.

**6.2. Подготовка к общегрупповой дискуссии** на материале «Специфика политики мотивации и стимулирования персонала в России». Вопросы к обсуждению:

1. Классификация видов стимулирования труда и особенности их применения в России.
2. **Материальные и моральные средства стимулирования труда в российских компаниях.**
3. Формы взаимодействия стимулов и результатов труда.
4. **4. Внедрение систем стимулирования труда на предприятии.**
5. «Матрица эффективного стимулирования» по типам мотивации (методика д.с.н. В.И. Герчикова).  
Оплата труда работников с различными типами мотивации. [http://b-t.com.ua/test\\_motype.php](http://b-t.com.ua/test_motype.php)

**6.3. Проведение анализа и оценки эффективности системы стимулирование персонала в компании (по выбору).** Список компаний:

1. Газпром
2. Ростелеком
3. Норильский никель
4. Аэрофлот – российские авиалинии
5. Мегафон
6. РЖД
7. Сбербанк России
8. ПАО «Россети»
9. Роснефть
10. ЛУКОЙЛ
11. Сургутнефтегаз
12. Группа ВТБ
13. Северсталь

14. АФК «Система»
15. Группа «АвтоВАЗ»
16. [«PepsiCo Россия»](#)
17. [«Проктер энд Гэмбл дистрибьюторская компания»](#)
18. [Группа «Росгосстрах»](#)
19. «Нестле Россия»
20. [Пивоваренная компания «Балтика»](#)
21. [«Форд Соллерс Холдинг»](#)
22. «Икеа Дом»
23. [«Хендэ Мотор Мануфактуринг Рус»](#)
24. [«Атомэнергомаш»](#)
25. [«Адилас»](#)
26. [«Макдоналдс»](#)
27. ООО «Соллерс-ДВ»
28. ОАО «Полиметалл»
29. ОАО «Дальневосточное морское пароходство»
30. АЛРОСА

#### **6.4 Решение кейс-заданий**

Задания кейс-заданий ориентированы на расширение профессионального (HR) словарного запаса обучающихся и совершенствование уровня теоретической ориентации, выдается преподавателем в качестве дополнительного задания для самостоятельной работы.

#### **6.5. Проведение исследования мотивационной среды предприятия и подготовка тезисов материалов**

Проведение анкетирования, опроса, наблюдения, оценки мотивационной среды предприятия, организации. Оформление результатов исследования в виде тезисов материалов.

##### **Требования к выполнению реферата:**

- общий объем реферата (с титульным листом, и списком использованных источников) не должен превышать 8 страниц формата А4.
- оформление производится в соответствии с СТО 2015 (Общие требования к оформлению выпускных квалификационных работ, курсовых работ (проектов), рефератов, контрольных работ, отчетов по практикам, лабораторным работам) – за оформление работы не по стандарту – оценка снижается.
- текст реферата предпочтительно разделить на небольшие смысловые абзацы;
- в тексте обязательно должны быть ссылки на используемые источники литературы;
- обязательно подведение итога, формулирование кратких выводов;
- при плагиате более 30% текста без авторской проработки и осмысления (выводов) – работа не засчитывается.
- обязательно наличие списка используемых источников (не менее 5 источников).
- Материально-техническое обеспечение: Проектор

##### **Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

## 7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## 8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Доступ в электронную информационно-образовательную среду организации, а также к основной и дополнительной литературе в ЭБС осуществляется с компьютеров, подключенных к Электронной библиотеке ВГУЭС:

1. Консультант Плюс: полнотекстовая справочно-информационная система нормативно-правовых документов - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Электронно-библиотечная система издательства (образовательная платформа) «Юрайт» - Режим доступа: <https://urait.ru>
3. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <https://e.lanbook.com/>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - <https://www.elibrary.ru>
5. Электронная библиотека Издательского дома Гребенникова «GrebennikOn» - <https://grebennikon.ru>

## 9 Перечень информационных технологий

1. Электронные учебники
2. Технологии мультимедиа.
3. Технологии Интернет (электронная почта, электронные библиотечные системы, электронные базы данных).

**Программное обеспечение:** Microsoft Windows 7 Professional Russian (Academic Open license №47882164, бессрочная), Microsoft Office 2007 RUS (лицензия №44216302, бессрочная), Winrar (электронная лицензия №RUK-web-1355405, бессрочная), Adobe Google Chrome (свободное); Adobe Acrobat Reader (свободное), справочно-правовая система КонсультантПлюс (договор №2020-A0130 от 01.02.2020, срок действия до 31.12.2020)

Программное обеспечение для лиц с ограниченными возможностями

1. Экранная лупа в операционных системах линейки MS Windows
2. Экранный диктор в операционных системах линейки MS Windows

## 10 Перечень ресурсов информационно - телекоммуникационной сети «Интернет»

1. [ ] . –  
: <https://rostrud.gov.ru>
2. Human Technologies — [ ] . –  
[www.ht.ru](http://www.ht.ru)
3. [ ] . –  
<https://hr-portal.ru>
4. -  
( ) [ ] . –  
: <http://www.vniidad.ru>
5. [ ] . –  
<http://www.gdm.ru>
6. - [ ] . –  
[www.aup.ru](http://www.aup.ru)
7. [ ] . –
8. : <http://www.minfin.ru>  
- : <http://www.gov.ru>

## 11 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации,

соответствующие примерным программам дисциплин (модулей), рабочим учебным программам дисциплин (модулей).

Перечень материально-технического обеспечения, необходимого для реализации программы бакалавриата, включает в себя лаборатории, оснащенные лабораторным оборудованием, в зависимости от степени его сложности.

## 12. Словарь основных терминов

**Должностная инструкция** – документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника. Должностная инструкция – это не только руководство к действию для самого работника, но и основа для проведения оценки результатов его трудовой деятельности, принятия решения о его дальнейшем внутреннем движении и переподготовке. Должностная инструкция содержит информацию для проведения обоснованного отбора работников при найме, оценке уровня соответствия кандидатов на вакантные должности.

**Единая тарифная сетка** – система, увязывающая размер ставок и окладов всех категорий работников бюджетной сферы с минимальным размером оплаты труда.

**Заработная плата** – цена рабочей силы на рынке труда, вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты и стимулирующие выплаты.(ст.129 ТК РФ) Заработная плата (разг. зарплата) – денежная компенсация (об ином виде компенсаций практически неизвестно), которую работник получает в обмен за свой труд.

**Индивидуальные ценности труда** – система личностных приоритетов выбора и реализации профессиональной деятельности.

**Компенсационный пакет** – совокупность элементов материального вознаграждения сотрудников, включающего услуги и льготы.

**Критерии оценки трудовой деятельности** – характеристики, определяющие качество трудовой деятельности.

**Мотив** – психологическое побуждение к действию или системе поведения.

**Мотивационное ядро личности** – система сознательного управления поведением.

**Мотивация** – это соотношение между поведением человека и причинами, которые обуславливают это поведение; совокупность психологических явлений, в которых отражается наличие в человеческой психике определенной готовности, направляющей к достижению цели. Неосознаваемый или осознаваемый образ цели, который стимулирует поведение, ориентирует его на удовлетворение определенных потребностей, называется мотивом. При этом цель и мотив не совпадают: в зависимости от обстоятельств один и тот же мотив может реализовываться в различных по своим целям действиях, а внешне одинаковые действия могут иметь различные мотивы.

**Мотивация труда** – процесс актуализации мотивов, способствующих трудовой активности.

**Мотивация профессиональной деятельности** – процесс активации мотивов, способствующих эффективному и устойчивому исполнению профессиональной деятельности.

**Моральное стимулирование** – система социально-психологических побуждений к производительному труду.

**Оплата по конечному результату** – распространенный сегодня способ оплаты услуг, например, рекрутинговых, – тех, которые оказывают кадровые агентства. Компания выплачивает агентству 100% согласованной стоимости услуги по факту подписания контракта с работником или его выхода на работу. По получении оплаты услуги у агентства обычно возникает обязательство гарантийной бесплатной замены кандидата в случае, если он будет уволен из компании (как правило, предоставляется трехмесячный гарантийный срок).

**Отсроченные выплаты** – система организации выплаты бонусов, способствующих удерживанию трудовых мотивов.

**Потребность** – определенное состояние индивида, испытывающего дефицит значимых факторов жизнедеятельности.

**Процессуальные теории мотивации** – теории мотивации, в которых основное внимание уделяется анализу процесса формирования и реализации мотива в системе деятельности.

**Районные коэффициенты** – показатели уровня сложности трудовой деятельности в особых климатических условиях.

**Система профессиональных ценностей** – центральный элемент профессионального самосознания, определяющий устойчивость профессиональной деятельности и взаимодействующий с системой мотивов.

**Система оплаты труда** – комплекс критериев оценки и форм материального вознаграждения труда.

**Система управления мотивацией труда** – комплекс целей, принципов, критериев и технологий управления мотивацией труда персонала.

**Совместительство** – выполнение работником кроме основной работы другой, регулярно оплачиваемой, на условиях трудового договора в свободное от основной работы время.

**Содержательные теории мотивации** – теории мотивации труда, в которых основное место занимает конкретный вид мотивации.

**Справедливая оплата труда** – субъективная оценка соответствия трудового вклада и размера оплаты труда.

**Средний размер оплаты труда** – макроэкономический показатель, вычисляемый как среднее арифметическое значение заработных плат определённой группы работающего населения. В частности, Средний национальный доход (то есть средний размер оплаты труда по стране) вычисляется как сумма зарплат всего работающего населения, делённая на количество работающего населения. Это не то же самое, что и валовой внутренний продукт (ВВП), потому что в ВВП включены все категории населения и цены всех

товаров и услуг. Средний размер оплаты труда совсем не обязательно является зарплатой «среднего» работника, так как в нём учитываются как очень высокие зарплаты, так и очень низкие, которые не имеют отношения к «среднему» работнику.

**Стимул** – внешний фактор, оказывающий воздействие на актуализацию или формирование мотива.

**Теории мотивации** – психологические модели, описывающие причины, протекание и эффекты мотивации.

**Технологии управления мотивацией труда** – конкретные способы и приемы применения средств управления для активации, коррекции и формирования мотивации труда персонала.

**Трудовой вклад работника** – доля участия конкретного работника в общем результате деятельности подразделения или организации.

**Трудовой договор (контракт)** – соглашение, которое заключается при найме работников. Преимущество письменной формы контракта состоит в том, что все условия контракта фиксируются в едином акте, обязательном для сторон. Письменная форма повышает гарантии сторон в реализации достигнутых договоренностей по важнейшим условиям труда.

**Удовлетворенность трудом** – субъективная оценка соответствия трудовых ожиданий и характеристик действующей системы мотивации труда.

**Условия труда** – характеристики работы по отношению к работнику. Выделяют ориентированные на задачу (средства труда, методы труда, рабочее помещение и пр.) критерии для анализа условий труда; совокупность социальных и производственных факторов, в которых протекает трудовая деятельность человека. Под социальными факторами понимаются размеры оплаты труда, продолжительность рабочего времени, отпуска и др. условия, устанавливаемые законами, иными нормативными актами, соглашением сторон. Под производственными факторами понимаются технические, санитарные, гигиенические, производственно-бытовые и др. условия, устанавливаемые законодательными и иными нормативными актами.

**Штатное расписание** – документ, определяющий состав организационных подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов, а также общую численность сотрудников и фонд заработной платы в организации. Право утверждения штатного расписания предоставлено руководителю. Целесообразно в проектируемое штатное расписание закладывать совмещение профессий работников с выплатой вознаграждений (персональных надбавок) в размере от 50 до 100% от гарантированного размера заработной платы по совмещаемой должности. Это всегда дает экономию затрат на содержание рабочих мест. Штатное расписание в условиях вялотекущей инфляции и текучести кадров целесообразно корректировать 1–2 раза в год путем индексации дополнительных окладов и тарифных ставок. В целях сохранения коммерческой тайны (размера заработной платы и перечня должностей) штатное расписание обычно составляется в двух экземплярах для директора и главного бухгалтера. Во все остальные подразделения доводятся только соответствующие части штатного расписания, а в отделы кадров – информация по вакантным должностям.

Приложение 1  
к рабочей программе дисциплины  
«Мотивация трудовой деятельности»

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИКИ

Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

Мотивация трудовой деятельности  
Направление и направленность (профиль)  
38.03.03 Управление персоналом

Форма обучения  
очная

Находка 2020

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) Мотивация трудовой деятельности

разработан в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки

38.03.03 Управление персоналом

и Порядком организации и

осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. № 301)

Составитель(и):

*Царева Н.А., кандидат политических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, [Natalya.TSareva1@vvsu.ru](mailto:Natalya.TSareva1@vvsu.ru)*

*Масилова М.Г., кандидат социологических наук, доцент, Кафедра менеджмента и экономики, [Marina.Masilova@vvsu.ru](mailto:Marina.Masilova@vvsu.ru)*

Утвержден на заседании кафедры менеджмента и экономики

18.03.2020 протокол № 7

Заведующий кафедрой (разработчика)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

## 1 Перечень формируемых компетенций\*

Таблица – Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программе

Код компетенции	Формулировка компетенции	Номер этапа
ОПК-1	Знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации	3
ПК-8	знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике	2

Компетенция считается сформированной на данном этапе (номер этапа таблица 1 ФОС) в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается не сформированной.

## 2 Описание критериев оценивания планируемых результатов обучения

ОПК-1 - Знанием основ современной философии и концепций управления персоналом, сущности и задач, закономерностей, принципов и методов управления персоналом, умение применять теоретические положения в практике управления персоналом организации

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения)		Критерии оценивания результатов обучения
<b>Знает</b>	мотивационное значение элементов системы управления персоналом и кадровых технологий	Правильность ответов на поставленные вопросы: способность выявлять особенности теорий мотивации и их отличие
<b>Умеет</b>	анализировать результаты исследований мотивации трудовой деятельности, удовлетворенности трудом в контексте целей и задач организации	Умение применять наработки теоретиков и практиков по мотивации трудовой деятельности для проектирования систем мотивации организации
<b>Владеет навыками и/или опытом деятельности.</b>	методикой измерения и мониторинга мотивации трудовой деятельности персонала организации	Владение навыками разработки, мониторинга и совершенствования системы мотивации трудовой деятельности персонала организации как части кадровой политики организации

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

<b>Планируемые результаты обучения</b> (показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения)		<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
<b>Знает</b>	теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, в том числе оплаты труда персонала; порядок применения дисциплинарных взысканий, принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала	Правильность ответов на поставленные вопросы: способность выявлять особенности методов управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, принципы и основы формирования системы мотивации труда
<b>Умеет</b>	проводить исследования и диагностировать типы трудовой мотивации работников организации; разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач	Умение применять наработки теоретиков и практиков по мотивации трудовой деятельности для разработки и реализации мероприятий по совершенствованию систем мотивации организации с учетом внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач
<b>Владет навыками и/или опытом деятельности.</b>	современными технологиями управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы мотивации и стимулирования труда	Владение навыками разработки и совершенствования системы мотивации организации, методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы мотивации труда

### 3 Перечень оценочных средств

Контролируемые планируемые результаты обучения		Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС*	
			текущий контроль	Промежуточная аттестация
<b>ОПК 1</b>				
Знания:	мотивационное значение элементов системы управления персоналом и кадровых технологий	Введение в исследование мотивации.	Тест №1 (п.5.1)	Тестирование
			Умения:	
Навыки:	методикой измерения и мониторинга мотивации трудовой деятельности персонала организации		Творческое задание (п.5.5)	
<b>ПК-8</b>				

Знания:	теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, в том числе оплаты труда персонала; порядок применения дисциплинарных взысканий, принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала	Зарубежные теории мотивации	Тест №2 (п.5.1) Тест №3 (п.5.1)	
Умения:	проводить исследования и диагностировать типы трудовой мотивации работников организации; разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач	Современные российские теории мотивации. Методики исследования мотивации	Разноуровневые задачи (п.5.3) Кейс-задания (п.5.4)	
Навыки:	современными технологиями управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности; методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы мотивации и стимулирования труда	Сущность и специфика формирования системы мотивации трудовой деятельности	Кейс-задания (п.5.4)	

#### 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности ОФО

Вид учебной деятельности	Оценочное средство						
	Тест №1-3	Разноуровневые задачи	Дискуссия	Кейс-задача	Творческое задание	Вопросы на экзамен	Итого
Лекции	11						11
Практические занятия		14	10	10	20		54
Самостоятельная работа		15					15
Промежуточная аттестация						20	20
Итого	11	29	10	10	20	20	100

Таблица 4.2 – Распределение баллов по видам учебной деятельности ОФО

Вид учебной деятельности	Оценочное средство
--------------------------	--------------------

	Тест №1-3	Контроль- ная работа	Кейс- задача	Итого
Лекции	20			20
Практические занятия			20	20
Самостоятельная работа		40		40
Итоговая аттестация	20			20
Итого	40	40	20	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей 4.3.

Таблица 4.3 - Перевод полученных баллов в оценку

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

## 5 Примерные оценочные средства

### 5.1 Пример тестовых заданий

#### Тест №1

1 Под термином «мотивация» понимают:

- поведение человека, направленное на достижение определенной цели;
- совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;
- выбираемые человеком цели и средства их достижения;
- реакция человека на любые психологические воздействия;
- смысл трудовой деятельности.

2 В чем заключается цель стимулирования персонала

- а) побудить человека избегать конфликтов;
- б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
- в) побудить человека не превышать своих полномочий;
- г) внушить человеку чувство собственного достоинства

3 Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:

- а) в уважении;
- б) в самореализации;
- в) в безопасности;
- г) в стремлении к власти;

4 Чтобы вознаграждение служило мотивирующим фактором необходимо, чтобы оно соответствовало:

- а) возможностям организации;
- б) ценности сотрудника;
- в) ожиданиям сотрудника;
- г) среднеотраслевому уровню;
- д) вознаграждению за предыдущую работу.

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

- а) интересная работа;
- б) продвижение по службе;
- в) стаж работы;
- г) условия труда.

6 Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это:

- а) стимулы;
- б) мотивы;
- в) мотивационная деятельность;
- г) потребности.

Тест № 2

1 Согласно А.Маслоу

- а) состояние неполного удовлетворения потребностей побуждают человека к действию
- б) высокие потребности возможно удовлетворить в любое время
- в) существует иерархия потребностей
- г) существует момент, когда все потребности могут быть удовлетворены

2 К представителям, какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлелланд, Фредерик Герцберг?

- а) содержательной;
- б) процессуальной;
- в) классической

3 Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А.Маслоу?

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

4 Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы?

- а) К.Мадсен;
- б) А.Маслоу;
- в) Ф.Герцберг;
- г) К.Альфред;

5 Содержательные теории мотивации основываются на:

- а) представлении о справедливости вознаграждения;
- б) анализе процесса выполнения работы;
- в) концепции потребностей работника;
- г) идее об удовлетворенности трудом;
- д) оценке соотношения усилий и получаемого результата.

Тест № 3

1 К процессуальным теориям мотивации относится:

- а) теория двух факторов Герцберга;
- б) теория ожиданий;
- в) теория ERG Альдерфера;
- г) теория А.Маслоу

2 Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?

- а) теория ожиданий;
- б) теория справедливости;
- в) теория X, Y;
- г) пирамида Врума

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

- а) Абрахам Маслоу;
- б) Фредерик Херцберг;
- в) Ф.Тейлор;
- г) Д.Макгрегор;

4 Процессуальные теории мотивации изучают

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

5 Согласно Э.Диси психологические потребности

- а) в признании
- б) в самодетерминации
- в) в безопасности
- г) в компетентности

6 Сущность теории постановки целей

- 1) поведение человека предопределяется теми целями, которые поставила организация
- 2) цель человека подчинена целям организации
- 3) поведение человека предопределяется целями общества
- 4) цели организации и работника должны совпадать
- 5) поведение человека предопределяется теми целями, которые он ставит перед собой.

Краткие методические указания

Тестовые задания состоят из вопроса и нескольких вариантов ответа. Отвечая на вопросы теста студенту необходимо определить один или несколько правильных вариантов ответа, ответить на вопросы по сопоставлению, при этом руководствуясь знаниями, полученными на лекционных занятиях и в ходе самостоятельно работы.

Решение представляет собой указание номера вопроса и букву, которой обозначен правильный, по мнению студента, вариант ответа.

#### Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	19–20	Задание выполнено полностью и абсолютно правильно – 100%
4	16–18	Задание выполнено полностью, но содержит некоторые неточности и несущественные ошибки, исправления. Количество неверных ответов не более 20-30%
3	13–15	Задание выполнено с существенными ошибками, которые составляют 31-50%
2	9–12	Задание выполнено с существенными ошибками, которые составляют более 50 %

#### 5.2 Пример задания для дискуссии

1. Раскройте понятие «мотивация трудовой деятельности»?
2. Составьте и опишите схему междисциплинарного взаимодействия наук с мотивацией трудовой деятельности?
3. Обозначьте актуальные проблемы (теоретические и практические) и задачи мотивации трудовой деятельности в настоящее время?
4. Изложите суть содержательных теорий мотивации, возможность их применения на практике?
5. Изложите суть процессуальных теорий мотивации, возможность их применения на практике?
6. Охарактеризуйте мотивационные типы персонала?
7. Какие существуют демотиваторы трудовой деятельности?
8. Как связаны мотивация трудовой деятельности личности и лидерство?
9. Как влияет тип организационной культуры в организации и мотивация трудовой деятельности сотрудников?
10. В чем суть мотивации сотрудников разного уровня управления?
11. Опишите как взаимосвязаны возраст сотрудника и его мотиваторы?

#### Краткие методические указания

В дискуссии принимают участие все, студент должен руководствоваться знаниями, полученными на лекционных занятиях и в ходе самостоятельно работы. Студент должен активно использовать все информационно-коммуникационные и информационно-правовые технологии поиска и обработки профессиональной информации при подготовке к дискуссии.

#### Шкала оценки

№	Баллы	Описание
5	5	Студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме и аргументировал его. Приведены данные научной литературы, статистические сведения. Студент владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме, методами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет.
4	4	Сообщение/доклад характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более одной ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет.

3	3	Студент понимает базовые основы и теоретические обоснования темы. Проведён достаточно самостоятельный анализ основных смысловых составляющих проблемы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущена одна незначительная ошибка в смысле или содержании проблемы.
2	1-2	Студент продемонстрировал фрагментарные знания. Сообщение/доклад представляет собой пересказ исходного текста без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта теоретическая составляющая темы. Допущено несколько ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы.
1	0	Студент продемонстрировал отсутствие знаний, навыков анализа и обобщения информации, аргументации, ведения дискуссии и диалога. Проблема не раскрыта, либо задание не выполнялось.

### 5.3 Пример разноуровневых задач

#### 1. «Выявление взаимосвязи и содержания мотиваторов»

Цель: выявить наиболее важные мотиваторы, определить их сущность и роль в процессе мотивации труда и формирования трудового поведения на примере гипотетического студента.

Отобразите графически взаимосвязь наиболее значимых внутренних и внешних мотиваторов труда, используя предложенную схему или выполните свой вариант схемы. Напишите примеры каждого из включенных в схему понятий применительно к одному из предложенных проявлений поведения:

1. Для бакалавра Иванова Ивана (отличника, участника конференций)
2. Для студента очного отделения Петрова Петра (работает, семья, 2 детей)
3. Для магистра Николаева Николая (работает, учится хорошо, увлечение – профессиональный спорт)

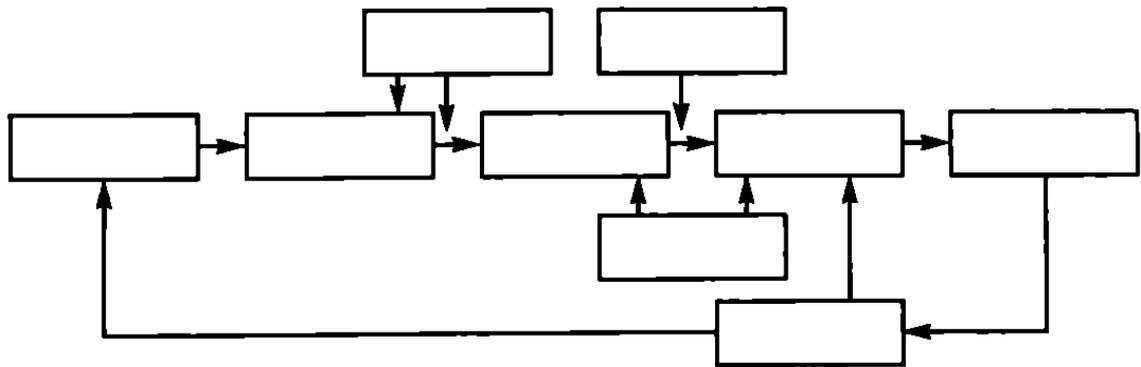


Схема 1. Выявление взаимосвязи и содержания мотиваторов (с примерами)

2. Опишите существующие диагностические процедуры определения мотивации трудовой деятельности сотрудников.
3. Составьте мотивационный профиль сотрудника, проведя диагностические процедуры, включающие в себя 10 методик.

#### Краткие методические указания

Задача предполагает определение мотиваторов, составление мотивационного профиля сотрудника. Максимально за задачу можно получить 7 баллов. Время, отводимое на выполнение кейс-задачи, составляет 15 минут.

#### Критерии оценки:

№	Баллы	Описание
5	7	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
4	5-6	Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
3	3-4	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.
2	1-2	Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.
1	0	Демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа, не было попытки решить задачу.

### 5.4 Пример кейс-задания

### Ситуация 1 «Разработка программы стимулирования»

Вы – директор магазина. В подчинении две смены из продавцов и кассиров по 6 человек каждая смена. Проведенное исследование мотивационного поля Ваших подчиненных дало следующую информацию:

1. У половины подчиненных явно выраженная потребность в уважении. Когда Вы уточнили, что подразумевалось сотрудниками, когда они отвечали на вопросы теста в этой части, то они ответили следующее: «покупатели нам хамят», «они нас не уважают», «за людей не считают», «клиенты все сволочи», «много конфликтов с клиентами».

2. Тесты 5 человек показали актуализацию материальных потребностей. Пояснение следующее: «У меня же ипотека», «Все люди работают из-за денег. Деньги – главное!», «Я много работаю, а некоторые не напрягаются, а зарплата у нас одинаковая», «Хочу работать больше, потому что могу зарабатывать больше», «Муж остался без работы».

3. У трех сотрудников самая актуализированная потребность – потребность в безопасности. Отвечают: «Нет уверенности в завтрашнем дне».

В целом магазин не выполняет план, собственник настаивает на повышении объемов продаж, нужной моменту активности в сотрудниках Вы не видите.

Задание – разработайте программу стимулирования персонала этого магазина.

### Ситуация 2

«Инструменты мотивации персонала в зависимости от текущих целей компании»

Характеристика организации. Профиль деятельности: крупное градообразующее предприятие с высокой долей высококвалифицированных работников. Численность персонала: 2300 человек. Срок работы на рынке: 40 лет на региональном и российском рынке перерабатывающей промышленности.

Общая ситуация:

Предприятие социально значимое, градообразующее, одно из самых привлекательных и надежных работодателей в регионе. В компании работают трудовые династии, которые гордятся своей принадлежностью к заводу. Сегодня на предприятии трудится более двух тысяч человек, большинство из них – рабочие. В настоящее время в связи с ростом производства увеличивается штат. Одна из самых востребованных категорий работников – квалифицированные рабочие. Однако престиж рабочих профессий по-прежнему остается невысоким. Предприятие испытывает сложности как с привлечением рабочих кадров, так и с их удержанием. Текучесть по рабочим профессиям существенно превышает текучесть по другим категориям персонала. Особенно высока она в первый год работы нового работника и среди молодежи. Службе управления персоналом поставлена задача сфокусировать систему мотивации на закрепление на предприятии квалифицированных рабочих и привлечение новых сотрудников данной категории.

### Ситуация 3

«Инструменты мотивации персонала в зависимости от текущих целей компании»

Профиль деятельности: розничная сеть магазинов-дискаунтеров.

Численность персонала: 800 человек.

Срок работы на рынке: 12 лет на российском рынке непродовольственных товаров.

Общая ситуация:

Компания – одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили в первую очередь благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки. Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат. Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полугода до полутора лет. За этот период не удается привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности. Проведенное независимое исследование «тайнственный покупатель» показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям (продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и откровенно грубят им). Определенное число покупателей выхо-

дят из магазина без покупок, просто оставив наполненные корзины в зале. Перед службой управления персоналом стоит задача – сфокусировать системы мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать их с финансовыми результатами магазина.

#### Краткие методические указания

Кейс-задание предполагает разработку системы мотивации персонала организации. Максимально за кейс-задание можно получить 7 баллов. Время, отводимое на выполнение кейс-задание, составляет 15 минут.

Критерии оценки:

№	Баллы	Описание
5	7	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
4	5-6	Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
3	3-4	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.
2	1-2	Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.
1	0	Демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа, не было попытки решить задачу.

### 5.5 Пример творческого задания

«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала компании»

#### Краткие методические указания

Суть задания состоит в формировании политики мотивации и стимулирования трудовой деятельности на примере известной компании. Необходимо оценить системы мотивации и стимулирования, принятые в компании и дать рекомендации по улучшению политики мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала

Максимально за выполнение индивидуального задания можно получить 20 баллов.

Критерии оценки:

№	Баллы	Описание
5	18-20	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
4	15-17	Демонстрирует значительное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены.
3	7-14	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены.
2	1-6	Демонстрирует небольшое понимание проблемы. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.
1	0	Демонстрирует непонимание проблемы или нет ответа, не было попытки решить задачу.

### 5.6 Задания для контрольных работ по вариантам для студентов ОФО

1. Актуальные теории мотивации.
2. Принципы построения системы мотивации в организации.
3. Мотивационные типы персонала. Определение индивидуальных мотиваторов работников.
4. Материальное и нематериальное стимулирование работников.
5. Особенности трудовой мотивации в различных типах организационной культуры.
6. Возрастные особенности трудовой мотивации работников.
7. Ситуации демотивации и поиск путей их преодоления.
8. Российская и зарубежная практика мотивации персонала.
9. Сравнительный анализ систем оплаты труда. Преимущества и недостатки.
10. Самомотивация и ее развитие. Самоменеджмент

#### Краткие методические указания

В соответствии с учебным планом студент очной формы обучения должен выполнить контрольную работу по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности» по одному из предложен-

ных преподавателем вариантов. Вариант контрольной работы определяется студентом по последней цифре номера зачётной книжки. Например, если номер зачётной книжки студента заканчивается на цифру «0», то студент выбирает вариант № 10, если на цифру «1» - вариант № 1 и т.д.

Общие требования к структуре, представлению и правилам оформления текстовой части контрольной работы установлены СК-СТО-ТР-04-1.005-2015 «Требования к оформлению текстовой части выпускных квалификационных работ, курсовых работ (проектов), рефератов, контрольных работ, отчётов по практикам, лабораторным работам».

#### Критерии оценки

№	Баллы	Описание
5	«зачтено»	Студент показал прочные знания основного содержания темы. Работа отличается глубиной и полнотой раскрытия темы. Студент продемонстрировал: владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, аргументировать, приводить примеры; логичность и последовательность изложения. Оформление работы соответствует требованиям СТО, принятому во ВГУЭС.
4	«зачтено»	Студент показал прочные знания основного содержания темы. Работа отличается глубиной и полнотой раскрытия темы. Студент продемонстрировал: владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, аргументировать, приводить примеры; логичность и последовательность изложения. Однако в работе допущены одна-две неточности. Оформление работы соответствует требованиям СТО, принятому во ВГУЭС.
3	«зачтено»	Работа свидетельствует в основном о знании студентом содержания темы, отличается недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы. Студент продемонстрировал: знание основных вопросов теории; слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение приводить аргументы и примеры; недостаточные логичность и последовательность изложения. В работе допущены несколько ошибок. Оформление работы соответствует требованиям СТО, принятому во ВГУЭС.
2	«не зачтено»	Студент продемонстрировал: незнание содержания темы и основных вопросов теории; неглубокое раскрытие темы; несформированность навыков аргументации, анализа явлений и процессов; отсутствие логичности и последовательности в изложении. Допущены серьёзные ошибки в работе. Оформление работы не соответствует требованиям СТО, принятому во ВГУЭС.
1	«не зачтено»	Работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа, либо проблема не раскрыта, либо задание не выполнялось. Оформление работы не соответствует требованиям СТО, принятому во ВГУЭС.