

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Крылова Людмила Вячеславовна
Должность: Проректор по учебно-методической работе
Дата подписания: 27.02.2025 20:20:25
Уникальный программный ключ:
b066544bae1e449cd8bfce392f7224a676a271b2

Приложение 3
к основной профессиональной образовательной программе
по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
направленность (профиль) программы:
Управление персоналом организации

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Высшая школа экономики и бизнеса

Базовая кафедра Торгово-промышленной палаты РФ
«Управление человеческими ресурсами»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.13 Мотивация и стимулирование труда

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль) программы:
Управление персоналом организации

Уровень высшего образования: Бакалавриат

Год начала подготовки: 2024
Москва – 2023 г.

Составители:

Д.э.н., профессор базовой кафедры
Торгово-промышленной палаты РФ
«Управление человеческими
ресурсами»

Е.В. Шубенкова

Старший преподаватель базовой
кафедры Торгово-промышленной
палаты РФ «Управление
человеческими ресурсами»

Е.В. Кузуб

Рабочая программа дисциплины одобрена на заседании базовой кафедры Торгово-промышленной палаты РФ «Управление человеческими ресурсами», протокол № 9 от «10» апреля 2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	4
Цель и задачи освоения дисциплины	4
Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
Объем дисциплины и виды учебной работы	4
Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	5
II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	8
III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	10
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	10
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ	11
ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ	11
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ	11
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	11
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	12
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	12
IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	13
V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	13
VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	14

I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Цель и задачи освоения дисциплины

Целью дисциплины «Мотивация и стимулирование труда» является формирование у обучающихся профессиональных компетенций для понимания организационно-экономической и социально-психологической природы мотивов и стимулов, механизма их взаимодействия и использования при разработке корпоративных программ мотивации и стимулирования, направленных на достижение индивидуальной и организационной эффективности.

Задачи дисциплины

- понять эволюцию взглядов на мотивацию и стимулирование труда с развитием теорий управления персоналом;
- изучить теоретические основы мотивации и стимулирования труда (основные школы и концепции);
- рассмотреть место и роль мотивации и стимулирования труда в системе управления персоналом;
- изучить процесс мотивации и стимулирования труда, функции, структуру, классификацию мотивов трудовой деятельности и механизм их реализации;
- понять процесс формирования и управления мотивационным ядром персонала организации;
- определить факторы, влияющие на выбор направлений и форм мотивации и стимулирования труда;
- изучить методы материального стимулирования, социальной и моральной мотивации;
- научиться принимать управленческие решения, направленные на формирование системы мотивации и стимулирования труда с использованием инновационных подходов;
- рассмотреть особенности мотивации и стимулирования труда на различных этапах жизненного цикла организации;
- приобрести навыки и умения в проектировании систем мотивации и стимулирования труда в организации.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Мотивация и стимулирование труда» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений.

Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	очная	очно-заочная	заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	4 ЗЕТ		
Объем дисциплины в акад. часах	144		
Промежуточная аттестация: форма	экзамен	-	-
Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:	58	-	-
1. Контактная работа на проведение занятий лекционного и семинарского типа, всего часов, в том числе	54	-	-
• лекции/электронные часы	24/-	-	-
• практические занятия	30/-	-	-
• лабораторные занятия	-	-	-
в том числе практическая подготовка	-	-	-
2. Индивидуальные консультации (ИК)	-	-	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	-	-	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	-	-
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	2	-	-
Самостоятельная работа (СР), всего:	86	-	-
в том числе:			
• самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)	32		
• самостоятельная работа в семестре (СРс)	54	-	-
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу/курсовой проект	-	-	-
• изучение ЭОР	24	-	-
• изучение онлайн-курса или его части	-	-	-
• выполнение индивидуального и/или группового проекта	-	-	-
• и другие виды (в том числе подготовка заданий текущего и творческого рейтинга)	30	-	-

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)
Тип задач профессиональной деятельности: организационно-управленческий		
ПК-3. Способен осуществлять администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	ПК-3.5. Осуществляет подготовку и обработку уведомлений в государственные органы, представительные органы работников по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	ПК-3.5. 3-1. Знает нормы этики делового общения ПК-3.5. 3-2. Знает базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними
		ПК-3.5. У-1. Умеет вести деловую переписку
Тип задач профессиональной деятельности: организационно-управленческий		
ПК-4. Способен организовывать и проводить оценку персонала	ПК-4.3. Осуществляет проведение оценки персонала в соответствии с планами организации	ПК-4.3. 3-1. Знает технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик
		ПК-4.3. У-1. Умеет определять параметры и критерии оценки персонала ПК-4.3. У-2. Умеет определять интенсивность труда и зоны повышения эффективности персонала
	ПК-4.6. Проводит подготовку рекомендаций руководству и персоналу по результатам проведенной оценки персонала	ПК-4.6. 3-1. Знает порядок заключения договоров (контрактов)
		ПК-4.6. У-1. Умеет обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала ПК-4.6. У-2. Умеет определять условия для заключения договоров на услуги по проведению оценки персонала
Тип задач профессиональной деятельности: организационно-управленческий		
ПК-6. Способен организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ПК-6.1. Готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат	ПК-6.1. 3-1. Знает основы производственной деятельности организации ПК-6.1. 3-2. Знает структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности)

		ПК-6.1. У-1. Умеет определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры
	ПК-6.2. Разрабатывает планы профессиональной карьеры работников	ПК-6.2. 3-1. Знает методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций
		ПК-6.2. У-1. Умеет анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала
Тип задач профессиональной деятельности: организационно-управленческий		
ПК-8. Способен организовывать адаптацию и стажировку персонала	ПК-8.2. Организует мероприятия по адаптации, стажировке персонала	ПК-8.2. 3-1. Знает методы адаптации и стажировок ПК-8.2. 3-2. Знает порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок ПК-8.2. 3-3. Знает порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала
		ПК-8.2. У-1. Умеет определять группы персонала для стажировки и адаптации ПК-8.2. У-2. Умеет определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала
Тип задач профессиональной деятельности: организационно-управленческий		
ПК-9. Способен осуществлять деятельность по организации труда персонала	ПК-9.2. Внедряет системы организации и нормирования труда персонала с определением трудоемкости, нормативной численности, графика работ и условий оплаты труда персонала	ПК-9.2. 3-1. Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала ПК-9.2. 3-2. Знает порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат ПК-9.2. 3-3. Знает методы определения численности работников ПК-9.2. 3-4. Знает Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и

		<p>квалификационные характеристики должностей служащих ПК-9.2. 3-5. Знает кадровую политику и стратегию организации ПК-9.2. 3-6. Знает трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права</p>
		<p>ПК-9.2. У-1. Умеет разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации</p>
	<p>ПК-9.4. Осуществляет подготовку предложений по изменению условий и оплаты труда персонала</p>	<p>ПК-9.4. 3-1. Знает локальные нормативные акты организации, регулирующие оплату труда ПК-9.4. 3-2. Знает основы документооборота и документационного обеспечения</p>
		<p>ПК-9.4. У-1. Умеет применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом</p>
	<p>ПК-9.5. Готовит предложения по формированию бюджета на организацию труда персонала</p>	<p>ПК-9.5. 3-1. Знает структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности)</p>
		<p>ПК-9.5. У-1. Умеет анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям ПК-9.5. У-2. Умеет анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала ПК-9.5. У-3. Умеет работать с информационными системами и базами данных по оплате труда персонала ПК-9.5. У-4. Умеет составлять прогнозы развития оплаты труда персонала</p>
<p>Тип задач профессиональной деятельности: организационно-управленческий</p>		

ПК-11. Способен осуществлять деятельность по разработке корпоративной социальной политики	ПК-11.1. Разрабатывает корпоративные социальные программы	ПК-11.1. 3-1. Знает методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности ПК-11.1. 3-2. Знает методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения ПК-11.1. 3-3. Знает технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
	ПК-11.2. Разрабатывает системы выплат работникам социальных льгот	ПК-11.2. 3-1. Знает порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации ПК-11.2. У-1. Умеет определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ ПК-11.2. У-2. Умеет доводить информацию о социальных программах до целевых групп персонала с использованием инструментов внутренних коммуникаций

Тип задач профессиональной деятельности: организационно-управленческий

ПК-12. Способен осуществлять деятельность по реализации корпоративной социальной политики	ПК-12.1. Внедряет корпоративные социальные программы	ПК-12.1. 3-1. Знает вопросы управления социальным развитием организации ПК-12.1. 3-2. Знает структуру, цели, стратегию и кадровую политику организации ПК-12.1. 3-3. Знает локальные акты организации, регулирующие порядок внедрения социальной политики
		ПК-12.1. У-1. Умеет определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ ПК-12.1. У-2. Умеет анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций

Таблица 3

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/ разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа	Всего					
Семестр _5_												
1.	<p><i>Тема 1. Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда.</i></p> <p>Понятие и суть механизма мотивации и стимулирования труда.</p> <p>Основные элементы мотивационного процесса.</p> <p>Потребности как основа процесса мотивации.</p> <p>Классификация, свойства и иерархия потребностей человека. Установки и ценности. Источники информации о мотивах труда.</p> <p>Отечественные методики анализа побудительных мотивов к труду и различия в типизации их мотивационных структур.</p> <p>Мотив и стимул. Мотив как осознанное внутреннее побуждение к деятельности.</p> <p>Мотивационная сфера личности. Стимул – внешнее побуждение к труду. Виды стимулов. Цель как осознанно выбранная деятельность по</p>	2	2	-	-	6	10	ПК-3.5; ПК-4.3; ПК-4.6; ПК-6.1; ПК-6.2; ПК-8.2; ПК-9.2; ПК-9.4; ПК-9.5; ПК-11.1; ПК-11.2; ПК-12.1	ПК-3.5. 3-1; ПК-3.5. 3-2; ПК-4.3. 3-1; ПК-4.6. 3-1; ПК-6.1. 3-1; ПК-6.1. 3-2; ПК-6.2. 3-1; ПК-8.2. 3-1; ПК-8.2. 3-2; ПК-8.2. 3-3; ПК-9.2. 3-1; ПК-9.2. 3-2; ПК-9.2. 3-3; ПК-9.2. 3-4; ПК-9.2. 3-5; ПК-9.2. 3-6; ПК-9.4. 3-1; ПК-9.4. 3-2; ПК-9.5. 3-1; ПК-11.1. 3-1; ПК-11.1. 3-2; ПК-11.1. 3-3; ПК-11.2. 3-1; ПК-12.1. 3-1; ПК-12.1. 3-2; ПК-12.1. 3-3. ПК-3.5. У-1; ПК-4.3. У-1; ПК-4.3. У-2; ПК-4.6. У-1; ПК-4.6. У-2; ПК-6.1. У-1; ПК-6.2. У-1; ПК-8.2. У-1; ПК-8.2. У-2; ПК-9.2. У-1; ПК-9.4. У-1; ПК-9.5. У-1; ПК-9.5. У-2; ПК-9.5. У-3; ПК-9.5. У-4; ПК-11.2. У-1; ПК-11.2. У-2; ПК-12.1. У-1; ПК-12.1. У-2.	О., Гр.д.	К.	Д.

	удовлетворению потребности. Результат труда и вознаграждение.											
2.	<p><i>Тема 2. Теории мотивации.</i></p> <p>Группа содержательных теорий мотивации. Основоположник содержательных теорий – Абрахам Маслоу и его теория иерархии потребностей. Теория ERG К. Альдерфера, Д. Мак-Клеланда, двухфакторная модель Ф. Герцберга. Теория параллельного развития потребностей Л.С. Выгодского. Основные недостатки и ограничения содержательных теорий мотивации.</p> <p>Группа процессуальных теорий мотивации. Теория ожиданий В. Врума, теория равенства и справедливости С. Адамса, модель Портера–Лоулера. Теория постановки целей Э. Локка. Теория партисипативного управления. Сфера использования процессуальных теорий в современной практике мотивации труда.</p> <p>Вклад российских и зарубежных ученых в развитие теорий мотивации.</p>	6	6	-	-	10	22	ПК-3.5; ПК-4.3; ПК-4.6; ПК-6.1; ПК-6.2; ПК-8.2; ПК-9.2; ПК-9.4; ПК-9.5; ПК-11.1; ПК-11.2; ПК-12.1	ПК-3.5. 3-1; ПК-3.5. 3-2; ПК-4.3. 3-1; ПК-4.6. 3-1; ПК-6.1. 3-1; ПК-6.1. 3-2; ПК-6.2. 3-1; ПК-8.2. 3-1; ПК-8.2. 3-2; ПК-8.2. 3-3; ПК-9.2. 3-1; ПК-9.2. 3-2; ПК-9.2. 3-3; ПК-9.2. 3-4; ПК-9.2. 3-5; ПК-9.2. 3-6; ПК-9.4. 3-1; ПК-9.4. 3-2; ПК-9.5. 3-1; ПК-11.1. 3-1; ПК-11.1. 3-2; ПК-11.1. 3-3; ПК-11.2. 3-1; ПК-12.1. 3-1; ПК-12.1. 3-2; ПК-12.1. 3-3. ПК-3.5. У-1; ПК-4.3. У-1; ПК-4.3. У-2; ПК-4.6. У-1; ПК-4.6. У-2; ПК-6.1. У-1; ПК-6.2. У-1; ПК-8.2. У-1; ПК-8.2. У-2; ПК-9.2. У-1; ПК-9.4. У-1; ПК-9.5. У-1; ПК-9.5. У-2; ПК-9.5. У-3; ПК-9.5. У-4; ПК-11.2. У-1; ПК-11.2. У-2; ПК-12.1. У-1; ПК-12.1. У-2.	О., Гр.д.	К.	Д.
3.	<p><i>Тема 3. Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом.</i></p> <p>Роль мотивации и стимулирования труда в системе управления</p>	2	2	-	-	6	10	ПК-3.5; ПК-4.3; ПК-4.6; ПК-6.1; ПК-6.2; ПК-8.2; ПК-9.2;	ПК-3.5. 3-1; ПК-3.5. 3-2; ПК-4.3. 3-1; ПК-4.6. 3-1; ПК-6.1. 3-1; ПК-6.1. 3-2; ПК-6.2. 3-1; ПК-8.2. 3-1; ПК-8.2. 3-2; ПК-8.2. 3-3; ПК-9.2. 3-1; ПК-9.2. 3-2; ПК-9.2. 3-3;	О., Гр.д.		Д.

	<p>персоналом. Взаимосвязь мотивации персонала с другими функциями управления персоналом: подбор, отбор, найм, адаптация, обучение, развитие, оценка и карьера персонала.</p> <p>Ценности российского общества и их влияние на мотивацию персонала.</p> <p>Цели мотивации и стимулирования персонала: сохранение сотрудников, опыт, творчество, лояльность, рост качества продукции, повышение качества персонала, имидж компании, обеспечение реализации стратегических целей.</p> <p>Организационные формы стимулирующего воздействия на персонал: тип, характеристика и методы выработки воздействия.</p>							<p>ПК-9.4; ПК-9.5; ПК-11.1; ПК-11.2; ПК-12.1</p>	<p>ПК-9.2. 3-4; ПК-9.2. 3-5; ПК-9.2. 3-6; ПК-9.4. 3-1; ПК-9.4. 3-2; ПК-9.5. 3-1; ПК-11.1. 3-1; ПК-11.1. 3-2; ПК-11.1. 3-3; ПК-11.2. 3-1; ПК-12.1. 3-1; ПК-12.1. 3-2; ПК-12.1. 3-3. ПК-3.5. У-1; ПК-4.3. У-1; ПК-4.3. У-2; ПК-4.6. У-1; ПК-4.6. У-2; ПК-6.1. У-1; ПК-6.2. У-1; ПК-8.2. У-1; ПК-8.2. У-2; ПК-9.2. У-1; ПК-9.4. У-1; ПК-9.5. У-1; ПК-9.5. У-2; ПК-9.5. У-3; ПК-9.5. У-4; ПК-11.2. У-1; ПК-11.2. У-2; ПК-12.1. У-1; ПК-12.1. У-2.</p>		
4.	<p><i>Тема 4. Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения.</i></p> <p>Классификация методов мотивации труда: административно - организационные, экономические, социально-психологические.</p> <p>Преобладание или сочетание методов мотивации в организации в зависимости от ситуации.</p> <p>Факторы воздействия на мотивацию труда, основные показатели и необходимые условия: формы собственности, организационная структура</p>	2	2	-	-	6	10	<p>ПК-3.5; ПК-4.3; ПК-4.6; ПК-6.1; ПК-6.2; ПК-8.2; ПК-9.2; ПК-9.4; ПК-9.5; ПК-11.1; ПК-11.2; ПК-12.1</p>	<p>ПК-3.5. 3-1; ПК-3.5. 3-2; ПК-4.3. 3-1; ПК-4.6. 3-1; ПК-6.1. 3-1; ПК-6.1. 3-2; ПК-6.2. 3-1; ПК-8.2. 3-1; ПК-8.2. 3-2; ПК-8.2. 3-3; ПК-9.2. 3-1; ПК-9.2. 3-2; ПК-9.2. 3-3; ПК-9.2. 3-4; ПК-9.2. 3-5; ПК-9.2. 3-6; ПК-9.4. 3-1; ПК-9.4. 3-2; ПК-9.5. 3-1; ПК-11.1. 3-1; ПК-11.1. 3-2; ПК-11.1. 3-3; ПК-11.2. 3-1; ПК-12.1. 3-1; ПК-12.1. 3-2; ПК-12.1. 3-3. ПК-3.5. У-1; ПК-4.3. У-1; ПК-4.3. У-2; ПК-4.6. У-1; ПК-4.6. У-2; ПК-6.1. У-1; ПК-6.2. У-1; ПК-8.2. У-1; ПК-8.2. У-2;</p>	О.	Д.

	<p>компания (жесткая, гибкая, сетевая), мотивационная структура работников, организационная культура компании, характеристики рабочих заданий, уровни взаимодействия и др.</p> <p>Характеристика мотивационных типов персонала и их значение для разработки эффективной системы мотивации.</p> <p>Модель Р. Хэкмена и Г. Олдхема. Индекс мотивационного потенциала характеристик работы.</p> <p>Условия, влияющие на уровень мотивации персонала. Позитивное подкрепление. Упрощение рабочих заданий. Ротация рабочих заданий. Расширение рабочих заданий. Обогащение рабочих заданий.</p>								<p>ПК-9.2. У-1; ПК-9.4. У-1; ПК-9.5. У-1; ПК-9.5. У-2; ПК-9.5. У-3; ПК-9.5. У-4; ПК-11.2. У-1; ПК-11.2. У-2; ПК-12.1. У-1; ПК-12.1. У-2.</p>			
5.	<p><i>Тема 5. Административно - организационные методы мотивации персонала.</i></p> <p>Административно-организационные методы мотивации труда - воздействие на персонал в соответствии с правовыми положениями и нормами и организационной структурой. Законодательные и организационные основы регулирования взаимоотношений персонала и работодателя.</p> <p>Трудовые и гражданско-правовые договора как упреждающе - регламентирующие инструменты мотивации</p>	4	4	-	-	8	16	<p>ПК-3.5; ПК-4.3; ПК-4.6; ПК-6.1; ПК-6.2; ПК-8.2; ПК-9.2; ПК-9.4; ПК-9.5; ПК-11.1; ПК-11.2; ПК-12.1</p>	<p>ПК-3.5. 3-1; ПК-3.5. 3-2; ПК-4.3. 3-1; ПК-4.6. 3-1; ПК-6.1. 3-1; ПК-6.1. 3-2; ПК-6.2. 3-1; ПК-8.2. 3-1; ПК-8.2. 3-2; ПК-8.2. 3-3; ПК-9.2. 3-1; ПК-9.2. 3-2; ПК-9.2. 3-3; ПК-9.2. 3-4; ПК-9.2. 3-5; ПК-9.2. 3-6; ПК-9.4. 3-1; ПК-9.4. 3-2; ПК-9.5. 3-1; ПК-11.1. 3-1; ПК-11.1. 3-2; ПК-11.1. 3-3; ПК-11.2. 3-1; ПК-12.1. 3-1; ПК-12.1. 3-2; ПК-12.1. 3-3. ПК-3.5. У-1; ПК-4.3. У-1; ПК-4.3. У-2; ПК-4.6. У-1; ПК-4.6. У-2; ПК-6.1. У-1; ПК-6.2. У-1; ПК-8.2. У-1; ПК-8.2. У-2; ПК-9.2. У-1;</p>	О., Гр.д.	К.	Д.

	<p>персонала. Дисциплина труда и трудовой распорядок. Дисциплинарная ответственность и взыскания: замечание, выговор, понижение в должности, увольнение. Материальная ответственность и взыскания. Удержания из заработной платы, полная материальная ответственность и др. Гражданско-правовые договора и их отличия от трудовых договоров. Виды гражданско-правовых договоров. Организационное воздействие на мотивацию персонала. Локальные нормативные акты организации. Дисциплинарные взыскания: замечание; выговор; увольнение по соответствующим основаниям.</p>								<p>ПК-9.4. У-1; ПК-9.5. У-1; ПК-9.5. У-2; ПК-9.5. У-3; ПК-9.5. У-4; ПК-11.2. У-1; ПК-11.2. У-2; ПК-12.1. У-1; ПК-12.1. У-2.</p>			
6.	<p><i>Тема 6. Экономические методы мотивации и стимулирования труда.</i> Экономические методы мотивации и стимулирования труда: компенсационные, поощрительные, удержания и взыскание ущерба. Оптимум мотивации: закон Йеркса-Додсона. Понятие материального вознаграждения работника. Формы внешнего вознаграждения персонала. Общие принципы построения системы материального вознаграждения. Оплата труда, ее определяющая роль</p>	6	10	-	-	10	26	<p>ПК-3.5; ПК-4.3; ПК-4.6; ПК-6.1; ПК-6.2; ПК-8.2; ПК-9.2; ПК-9.4; ПК-9.5; ПК-11.1; ПК-11.2; ПК-12.1</p>	<p>ПК-3.5. 3-1; ПК-3.5. 3-2; ПК-4.3. 3-1; ПК-4.6. 3-1; ПК-6.1. 3-1; ПК-6.1. 3-2; ПК-6.2. 3-1; ПК-8.2. 3-1; ПК-8.2. 3-2; ПК-8.2. 3-3; ПК-9.2. 3-1; ПК-9.2. 3-2; ПК-9.2. 3-3; ПК-9.2. 3-4; ПК-9.2. 3-5; ПК-9.2. 3-6; ПК-9.4. 3-1; ПК-9.4. 3-2; ПК-9.5. 3-1; ПК-11.1. 3-1; ПК-11.1. 3-2; ПК-11.1. 3-3; ПК-11.2. 3-1; ПК-12.1. 3-1; ПК-12.1. 3-2; ПК-12.1. 3-3. ПК-3.5. У-1; ПК-4.3. У-1; ПК-4.3. У-2; ПК-4.6. У-1; ПК-4.6. У-2; ПК-6.1. У-1; ПК-6.2. У-1;</p>	О., Гр.д.	Р.а.з.	Д., Гр.п.

	в системе вознаграждения. Тарифная, бестарифная и компенсационная модели организации заработной платы в России. Состав компенсационного пакета. Базовая заработная плата. Формы и системы организации заработной платы. Компенсационные и стимулирующие выплаты (надбавки, премии, единовременные вознаграждения, доплаты). Системы премирования и ключевые показатели деятельности (KPI). Зарубежный опыт оплаты труда.								ПК-8.2. У-1; ПК-8.2. У-2; ПК-9.2. У-1; ПК-9.4. У-1; ПК-9.5. У-1; ПК-9.5. У-2; ПК-9.5. У-3; ПК-9.5. У-4; ПК-11.2. У-1; ПК-11.2. У-2; ПК-12.1. У-1; ПК-12.1. У-2.			
7.	<i>Тема 7. Социально-психологические методы мотивации труда.</i> Понятие и назначение социально-психологической мотивации. Зависимость уровней социальных стратегий от уровня доходности организации. Источники финансирования социальных программ. Дополнительные социальные выплаты и льготы. Понятие и принципы формирования социального и делового пакета. Видимые публичные поощрения. Почетные звания, почетные грамоты, знаки отличия. Государственные награды. Корпоративные церемонии и праздники. Общефирменные мероприятия. Показатели эффективности социально-	2	4	-	-	8	14	ПК-3.5; ПК-4.3; ПК-4.6; ПК-6.1; ПК-6.2; ПК-8.2; ПК-9.2; ПК-9.4; ПК-9.5; ПК-11.1; ПК-11.2; ПК-12.1	ПК-3.5. 3-1; ПК-3.5. 3-2; ПК-4.3. 3-1; ПК-4.6. 3-1; ПК-6.1. 3-1; ПК-6.1. 3-2; ПК-6.2. 3-1; ПК-8.2. 3-1; ПК-8.2. 3-2; ПК-8.2. 3-3; ПК-9.2. 3-1; ПК-9.2. 3-2; ПК-9.2. 3-3; ПК-9.2. 3-4; ПК-9.2. 3-5; ПК-9.2. 3-6; ПК-9.4. 3-1; ПК-9.4. 3-2; ПК-9.5. 3-1; ПК-11.1. 3-1; ПК-11.1. 3-2; ПК-11.1. 3-3; ПК-11.2. 3-1; ПК-12.1. 3-1; ПК-12.1. 3-2; ПК-12.1. 3-3. ПК-3.5. У-1; ПК-4.3. У-1; ПК-4.3. У-2; ПК-4.6. У-1; ПК-4.6. У-2; ПК-6.1. У-1; ПК-6.2. У-1; ПК-8.2. У-1; ПК-8.2. У-2; ПК-9.2. У-1; ПК-9.4. У-1; ПК-9.5. У-1; ПК-9.5. У-2; ПК-9.5. У-3; ПК-9.5. У-4; ПК-11.2. У-1; ПК-11.2. У-2; ПК-12.1. У-1; ПК-12.1. У-2.	О., Гр.д	К.	Д.

	психологической мотивации. Качество трудовой жизни.											
	<i>Итого</i>	24	30	-	-	54	108					

Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:

Опрос (О.)

Групповая дискуссия (Гр.д.)

Формы текущего контроля:

Кейс (К.)

Расчетно-аналитические задания или иные задания и задачи (Р.а.з.)

Формы заданий для творческого рейтинга:

Доклад (Д.)

Групповой проект (Гр.п.)

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература:

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. д-ра экон. наук О. К. Миневой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 275 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/981560. - ISBN 978-5-16-018886-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2075159>.

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

Дополнительная литература:

1. Асалиев, А. М. Экономика труда : учебник / под ред. проф. А.М. Асалиева. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1687. - ISBN 978-5-16-009415-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1941770>

2. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 378 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-006048-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1242309>

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

Нормативные правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с последующими изменениями и дополнениями) // Российская газета. 1993. 25 декабря.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N197-ФЗ (ред. от 22.11.2021) // Собрание законодательства РФ. - 07.01.2002. - № 1 (ч. 1).

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. <http://www.consultant.ru> - Справочно-правовая система Консультант Плюс;
2. <http://www.garant.ru> - Справочно-правовая система Гарант.

ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

1. Литвинюк А.А., Бабынина Л.С., Кузуб Е.В. "Мотивация и стимулирование труда" (электронный образовательный ресурс, размещённый в ЭОС РЭУ им. Г.В. Плеханова) <http://lms.rea.ru>

ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ

1. <http://www.gks.ru/> - Росстат – федеральная служба государственной статистики

2. <http://www.iep.ru/ru/publikacii/categories.html> - Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент
3. <https://www.nalog.ru/rn39/program/> - База программных средств налогового учета
4. <https://rosmintrud.ru/opendata> - База открытых данных Минтруда России
5. www.economy.gov.ru - Базы данных Министерства экономического развития и торговли России
6. <https://www.polpred.com> - Электронная база данных "Polpred.com Обзор СМИ"

ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

- www.ilo.ru- официальный сайт Международной организации труда.
- www.gks.ru– Федеральная служба государственной статистики РФ.
- <http://www.rosmintrud.ru/> - сайт Министерства труда и социальной защиты РФ.
- <https://www.rosminzdrav.ru>-сайт Министерства здравоохранения РФ.
- www.zarplata.ru (электронная версия газеты «Работа & зарплата»)
- www.worldatwork.com (сайт Международной ассоциации по компенсациям и льготам «WorldatWork»)
- www.hrm.ru - аналитические статьи на специализированном сайте для HR менеджеров

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Операционная система Windows 10, Microsoft Office Professional Plus: 2019 (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access)

Антивирус Dr.Web Desktop Security Suite Комплексная защита

Браузер Google Chrome, Mozilla Firefox.

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина *«Мотивация и стимулирование труда»* обеспечена:

для проведения занятий лекционного типа:

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;

для проведения занятий семинарского типа (*практические занятия*):

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации: компьютер, проектор.

для самостоятельной работы:

- помещением для самостоятельной работы, оснащенным компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде университета.

IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

- Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.

V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся в процессе освоения дисциплины *«Мотивация и стимулирование труда»* в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Таблица 4

Виды работ	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (экзамен)	40
ИТОГО	100

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся «преподаватель кафедры, непосредственно ведущий занятия с академической группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по учебной дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий. Обучающиеся в течение учебного модуля (семестра) получают информацию о текущем количестве набранных по дисциплине баллов через личный кабинет обучающегося».

VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ¹

Оценочные материалы по дисциплине разработаны в соответствии с Положением об оценочных материалах в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Типовой перечень вопросов к экзамену:

1. Понятие мотивации и стимулирования труда. Функции и задачи мотивации.
2. Механизм мотивации персонала и его основные элементы.
3. Потребность как основа мотивационной системы. Классификация потребностей, их свойства.
4. Мотивы: понятие, функции и виды.
5. Цель: сущность, техника построения и характеристика грамотного целеполагания. Взаимосвязь цели и вознаграждения персонала.
6. Модели и формы трудового поведения персонала.
7. Результат: понятие, виды. Закон результата.
8. Стимулы: понятие, сущность и виды. Взаимосвязь мотива и стимула.
9. Стимулирование персонала: понятие, цели, виды.
10. Характеристика содержательных теорий мотивации и ограниченность их использования.
11. Характеристика процессуальных теорий мотивации и ограниченность их использования.
12. Основоположник содержательных теорий – Абрахам Маслоу и его теория иерархии потребностей.
13. Теория ERG К. Альдерфера.
14. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.
15. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.
16. Теория ожиданий В. Врума.
17. Теория равенства и справедливости С. Адамса.
18. Модель Портера–Лоулера.
19. Теория постановки целей Э. Локка.
20. Вклад российских ученых в развитие теорий мотивации.
21. Теория параллельного развития потребностей Л.С. Выгодского.
22. Типологическая концепция В.И. Герчикова и возможности ее использования в мотивации персонала.
23. Теория мотивационного комплекса А.А. Литвинюка и возможность построения системы стимулирования на ее основе.
24. Теория характеристик работы Дж. Р. Хэкмана и Г.Р. Олдхэма.
25. Теория усиления (подкрепления) мотивации Б. Скиннера.
26. «Позитивное» и «негативное» стимулирование. Правила вынесения наказания («законы горячей печки»).
27. Роль и место мотивации и стимулирования труда в системе управления персоналом. Взаимосвязь мотивации персонала с другими функциями управления персоналом.
28. Критерии эффективной системы мотивации и стимулирования труда.
29. Факторы воздействия на мотивацию труда, основные показатели и необходимые условия эффективной мотивации.

¹ В данном разделе приводятся примеры оценочных материалов

30. Внешние факторы эффективной системы мотивации и стимулирования труда.
31. Внутренние факторы системы мотивации и стимулирования труда.
32. Классификация методов мотивации и их характеристика.
33. Административно-организационные методы мотивации персонала.
34. Законодательные и организационные основы регулирования взаимоотношений персонала и работодателя.
35. Трудовые и гражданско-правовые договора как упреждающе - регламентирующие инструменты мотивации персонала.
36. Дисциплина труда и трудовой распорядок. Дисциплинарная ответственность и взыскания.
37. Локальные нормативные акты организации, их роль в мотивации и стимулировании труда персонала.
38. Экономические методы мотивации и стимулирования труда персонала.
39. Социально-психологические методы мотивации персонала.
40. Вознаграждение работника: понятие, виды и формы, цели. Общие принципы построения системы внешнего вознаграждения.
41. Материальное денежное стимулирование, принципы формирования и назначение.
42. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения.
43. Дифференциация материального вознаграждения, его назначение, направления и инструменты обеспечения.
44. Тарифная, бестарифная и компенсационная модели организации заработной платы в России.
45. Компенсационная политика, политика вознаграждения организации: понятие, значение, место и роль в политике УЧР (управления человеческими ресурсами).
46. Состав компенсационного пакета. Базовая заработная плата.
47. Компенсационные и стимулирующие выплаты.
48. Системы премирования, их значение в стимулировании труда и построение.
49. Ключевые показатели деятельности (KPI) и их использование в системе премирования.
50. Формы и системы оплаты труда, их преимущества и недостатки.
51. Система грейдинга и возможности ее использования в современных организациях.
52. Социальный пакет и принципы его формирования.
53. Понятие и назначение нематериальной мотивации.
54. Моральное стимулирование: сущность, значение, основные направления и формы.
55. Индивидуальность сотрудника и его мотивация.
56. Особенности мотивации сотрудников различных типов темперамента.
57. Интеллект, стиль мышления сотрудника, их влияние на мотивацию трудовой деятельности.
58. Особенности мотивации персонала на различных этапах трудовой карьеры.
59. Особенности мотивации представителей поколения X, Y и Z.
60. Особенности мотивации и стимулирования в системе японского менеджмента.
61. Особенности мотивации и стимулирования в системе американского менеджмента.
62. Особенности мотивации и стимулирования в системе западноевропейского менеджмента.

Примеры практического задания к экзамену:

1. Вы главврач больницы в небольшом сибирском городке. Средний возраст сотрудников – 43 года. Текучесть кадров незначительная, но вы не уверены, что это хорошо. Может быть, кого-то и стоило бы уволить, но найти человека на его место крайне трудно.

Вы хотели бы:

- 1) повысить мотивацию хороших сотрудников, чтобы добиться от них большей отдачи;

- 2) избавиться от плохих сотрудников;
- 3) привлечь в больницу молодые перспективные кадры.

Какой, по вашему мнению, должна быть в этих условиях система компенсаций, чтобы успешно решать эти задачи? Разработайте программу изменения системы стимулирования.

2. «Когда я устраивалась на работу, женщина, на место которой я поступила, сказала мне, что начальник - на редкость приятный и щедрый человек и что она никогда в жизни бы не уволилась, если бы не ждала ребенка. Она рассказала, что начальник всегда дарил ей цветы и небольшие подарки по различным поводам. Сейчас я уже шесть лет работаю с тем же начальником и могу подтвердить слова моей предшественницы. Он дарит мне и моему сыну подарки на Рождество, дарит мне цветы на день рождения.

Два года назад я осознала, что достигла потолка в своей профессиональной карьере. Если я хочу продолжать заниматься своей карьерой, мне надо пройти переподготовку и перейти в другой отдел или уйти в частный бизнес. Но что-то во мне сопротивляется этому. Я чувствую, что не имею права уйти. Мой начальник уже немолод, и, может быть, я смогу перейти на другую работу, когда он уйдет на пенсию. А пока я чувствую, что обязана остаться, - ведь начальник всегда был так внимателен ко мне».

Как вы объясните, почему эта женщина не может уйти на другую работу? Какой теоретический подход помогает понять ее поведение?

Типовые тестовые задания к экзамену:

1. Основной (первый) элемент модели совокупного вознаграждения (по версии Международной ассоциации компенсаций и льгот WorldatWork) - это...

- а) вознаграждение;
- б) гибкий график работы;
- в) социальный пакет;
- г) все, вышеперечисленное.

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

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

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

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

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

- а) оценка должностей;
- б) анализ должностей;

- в) описание должностей;
- г) ранжирование должностей.

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

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

Примеры вопросов для опроса

1. Классификация методов мотивации труда.
2. Факторы воздействия на мотивацию работников, основные показатели и необходимые условия.
3. Влияние взаимодействия: сотрудника и руководителя (текущие потребности; индивидуальные психологические особенности; профессиональный уровень; командная роль) на мотивацию сотрудника.
4. Влияние системы (мотивирующей среды и системы материального стимулирования) на мотивацию сотрудника;
5. Индекс мотивационного потенциала труда. Модель Р. Хэкмена и Г. Олдхема.

Примеры вопросов для групповой дискуссии

1. Что такое позитивное подкрепление; упрощение/ротация/обогащение рабочих заданий?
2. Трудовой потенциал работника и мотивация его развития.
3. Характеристика мотивационных типов персонала.
4. Административно - организационные методы мотивации персонала.
5. Трудовые договоры, их виды и стимулирующее воздействие на поведение персонала.

Примерная тематика докладов

1. Содержательные теории мотивации.
2. Процессуальные теории мотивации.
3. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования: Япония.
4. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования: США.
5. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования: Европа.
6. Методы управления мотивацией персонала.
7. Административные методы мотивации персонала.
8. Формы и системы оплаты труда
9. Нетрадиционные методы мотивации персонала.
10. KPI как метод премирования персонала.
11. Грейдинг: понятие и сущность.
12. Социальный пакет и принципы его формирования.

Пример кейса

Кейс 1. Петр работает в компании больше года, и ранее не опаздывал, ходил на работу пешком. Тенденция опозданий стала наблюдаться после того, как офис переехал из старого здания в новый офис, находящийся в промышленной зоне (расстояние от старого до нового офиса не превышает 5 км и есть развозка от метро), но сотрудник стал добираться на работу на велосипеде, имея на то, как он считает, очень обоснованные убеждения:

- Он принципиальный противник общественного транспорта.
- По прямой ему ехать 40 минут на велосипеде, а с пересадками на метро и корпоративный развозкой дорога в одну сторону занимает около 1,5 часа.

Текст объяснительных умиляет: то штанину в цепь зажевало и пришлось вернуться, то телефон уронил, то дождь, то лось на дороге, то бабушку переводил — в общем, большинство историй похожи на сказку.

Однако Петр никогда не был замечен в привычке привирать и обманывать.

Отличается Петр мягким характером, но четкой позицией и умением убеждать, человек он довольно спокойный, рассудительный и отзывчивый. Петр утверждает, что как только он получит водительское удостоверение (через месяц) то опаздывать перестанет, так как будет передвигаться на машине. В отделе помимо него еще 3 человека на идентичных должностях, но лишь этот сотрудник качественно и в сроки справляется со всеми сложными задачами отдела. Так же обладает рядом качеств, которых нет у других сотрудников (коммуникация, скорость реакции на любого рода изменения, самоотдача, внимательность).

Отношения с руководителем довольно дружеские. Руководитель не раз проводил беседу и делал предупреждения, а также просил задерживаться в дни опозданий. Объяснительных за месяц накопилось более 10. Желания расставаться с сотрудником у руководителя нет, более того, факт опозданий пагубно сказывается на карьерных перспективах Петра, так как до переезда шли разговоры о переводе сотрудника на должность ведущего системного инженера.

Вопросы:

- 1) Какие решения необходимо принять руководителю в этой ситуации?
- 2) Какие санкции и взыскания целесообразно и законно применить к такому сотруднику?
- 3) Что нужно и можно учесть и какие доводы привести для сотрудника и убедить пересесть на общественный транспорт. И нужно ли это?
- 4) Как можно стимулировать нужное нам поведение сотрудника?
- 5) Стоит ли давать шанс Петру и рассматривать его на перспективу?

Пример расчетно-аналитического задания

1. Перед Светланой, только что назначенной районным менеджером по продажам, встала задача — распределить фонд премии среди своих торговых агентов. Бюджет, который она накопила для распределения премии между семью агентами, составляет 30000 руб. Пршное распределение вызвало сильное недовольство в других сбытовых командах, поэтому Светлане посоветовали взять за основу объективные критерии, которые можно классифицировать, взвесить и выразить в цифрах. Когда Светлана примет решение, она должна будет его обосновать. Все оценочные критерии, которые есть у Светланы, сведены в следующую таблицу (см. таблицу 1).

Таблица 1

Характеристики торговых агентов и оценка результатов их деятельности

Торговый агент	Стаж работы	Показатели продаж	Абсентеизм	Предыдущая оценка результатов деятельности и поведения			Личные характеристики
				Навыки продаж	Инициативность	Отношение к работе	
Агапов	15 лет	90 %	0,5 %	Хорошие	Недостаточная	Плохое	Почти достиг пенсионного возраста; только что умерла жена; с трудом

							приспосабливается к новым ситуациям
Бородин	12 лет	115 %	2,0 %	Отличные	Хорошая	Отличное	Собирается поступать в РЭУ на заочное отделение
Викторов	7 лет	112 %	3,5 %	Хорошие	Отличная	Отличное	Глухой
Глебова	1 год	88 %	10,0 %	Недостаточная	Недостаточная	Плохое	Мать-одиночка с двумя детьми
Дубров	3 года	94 %	2,5 %	Недостаточные	Средняя	Хорошее	Имеет четырех иждивенцев
Ежов	11 лет	98 %	8,0 %	Отличные	Средняя	Среднее	Женат на богатой женщине; личные проблемы
Елкина	8 лет	100 %	7,0 %	Хорошие	Недостаточная	Плохое	Активный деятель движения «Яблоко»; хочет создать женскую общественную организацию
¹ Проценты от нормы. Например, 110 % означают, что за последние 12 месяцев результаты сбыта превысили норму на 10 %.							

Задание: Работая в небольших группах, проанализируйте информацию о результатах труда, приведенную в таблице. Решите, как распределить бюджет в 30000 руб. Выберите одного человека из группы, который представит полученные вами данные.

Пример группового проекта

Групповой проект «Разработка системы вознаграждения персонала»

Описание. Фармацевтический холдинг «АптекаФарм», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга – дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

На данный момент в холдинге открылась новая аптека и Вам необходимо разработать структуру вознаграждения для всех ее сотрудников:

- 1) директор аптеки,

- 2) заместитель директора аптеки,
- 3) главный бухгалтер,
- 4) секретарь-референт,
- 5) менеджер по продажам (провизор) – 4 человека.

При распределении вознаграждения необходимо учесть, что фонд оплаты труда составляет 500 000 руб. в месяц, а в структуру вознаграждения должны входить все виды стимулирования (денежное, неденежное и нематериальное).

Типовая структура экзаменационного задания

<i>Наименование</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
Вопрос 1	15
Тест	15
Практическое задание	10

Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«отлично»	ПК-3. Способен осуществлять администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	ПК-3.5. Осуществляет подготовку и обработку уведомлений в государственные органы, представительные органы работников по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	Знает верно и в полном объеме: нормы этики делового общения; базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними Умеет верно и в полном объеме: вести деловую переписку	Продвинутый
		ПК-4. Способен организовывать и проводить оценку персонала	ПК-4.3. Осуществляет проведение оценки персонала в соответствии с планами организации	Знает верно и в полном объеме: технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик Умеет верно и в полном объеме: определять параметры и критерии оценки персонала; определять интенсивность труда и зоны повышения эффективности персонала	
			ПК-4.6. Проводит подготовку рекомендаций руководству и персоналу по результатам проведенной оценки персонала	Знает верно и в полном объеме: порядок заключения договоров (контрактов) Умеет верно и в полном объеме: обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала; определять условия для заключения договоров на услуги по проведению оценки персонала	
		ПК-6. Способен организовывать и проводить мероприятия по развитию и	ПК-6.1. Готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и	Знает верно и в полном объеме: основы производственной деятельности организации; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности) Умеет верно и в полном объеме: определять	

		<p>построению профессиональной карьеры персонала</p>	<p>построения профессиональной карьеры с оценкой затрат</p>	<p>краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры</p>	
			<p>ПК-6.2. Разрабатывает планы профессиональной карьеры работников</p>	<p>Знает верно и в полном объеме: методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций Умеет верно и в полном объеме: анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала</p>	
		<p>ПК-8. Способен организовывать адаптацию и стажировку персонала</p>	<p>ПК-8.2. Организует мероприятия по адаптации, стажировке персонала</p>	<p>Знает верно и в полном объеме: методы адаптации и стажировок; порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок; порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала Умеет верно и в полном объеме: определять группы персонала для стажировки и адаптации; определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала</p>	
		<p>ПК-9. Способен осуществлять деятельность по организации труда персонала</p>	<p>ПК-9.2. Внедряет системы организации и нормирования труда персонала с определением трудоемкости, нормативной численности, графика работ и условий оплаты труда персонала</p>	<p>Знает верно и в полном объеме: системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат; методы определения численности работников; Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих; кадровую политику и стратегию организации; трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права Умеет верно и в полном объеме: разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в</p>	

				соответствии с целями организации	
			ПК-9.4. Осуществляет подготовку предложений по изменению условий и оплаты труда персонала	<p>Знает верно и в полном объеме: локальные нормативные акты организации, регулирующие оплату труда; основы документооборота и документационного обеспечения</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом</p>	
			ПК-9.5. Готовит предложения по формированию бюджета на организацию труда персонала	<p>Знает верно и в полном объеме: структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности)</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала; работать с информационными системами и базами данных по оплате труда персонала; составлять прогнозы развития оплаты труда персонала</p>	
		ПК-11. Способен осуществлять деятельность по разработке корпоративной социальной политики	ПК-11.1. Разрабатывает корпоративные социальные программы	<p>Знает верно и в полном объеме: методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности; методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения; технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации</p>	
			ПК-11.2. Разрабатывает системы выплат работникам социальных льгот	<p>Знает верно и в полном объеме: порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ; доводить информацию о социальных программах до целевых групп персонала с использованием инструментов внутренних коммуникаций</p>	

		ПК-12. Способен осуществлять деятельность по реализации корпоративной социальной политики	ПК-12.1. Внедряет корпоративные социальные программы	<p>Знает верно и в полном объеме: вопросы управления социальным развитием организации; структуру, цели, стратегию и кадровую политику организации; локальные акты организации, регулирующие порядок внедрения социальной политики</p> <p>Умеет верно и в полном объеме: определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ; анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам</p>	
70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-3. Способен осуществлять администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	ПК-3.5. Осуществляет подготовку и обработку уведомлений в государственные органы, представительные органы работников по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	<p>Знает с незначительными замечаниями: нормы этики делового общения; базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: вести деловую переписку</p>	Повышенный
		ПК-4. Способен организовывать и проводить оценку персонала	ПК-4.3. Осуществляет проведение оценки персонала в соответствии с планами организации	<p>Знает с незначительными замечаниями: технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: определять параметры и критерии оценки персонала; определять интенсивность труда и зоны повышения эффективности персонала</p>	
			ПК-4.6. Проводит подготовку рекомендаций руководству и персоналу по результатам проведенной оценки персонала	<p>Знает с незначительными замечаниями: порядок заключения договоров (контрактов)</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала; определять условия для заключения договоров на услуги по проведению оценки персонала</p>	

		ПК-6. Способен организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ПК-6.1. Готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат	<p>Знает с незначительными замечаниями: основы производственной деятельности организации; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности)</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры</p>	
			ПК-6.2. Разрабатывает планы профессиональной карьеры работников	<p>Знает с незначительными замечаниями: : методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала</p>	
		ПК-8. Способен организовывать адаптацию и стажировку персонала	ПК-8.2. Организует мероприятия по адаптации, стажировке персонала	<p>Знает с незначительными замечаниями: методы адаптации и стажировок; порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок; порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: определять группы персонала для стажировки и адаптации; определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала</p>	
		ПК-9. Способен осуществлять деятельность по организации труда персонала	ПК-9.2. Внедряет системы организации и нормирования труда персонала с определением трудоемкости, нормативной численности, графика работ и условий оплаты труда	<p>Знает с незначительными замечаниями: системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат; методы определения численности работников; Тарифно-квалификационные справочники работ и</p>	

			персонала	<p>професий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих; кадровую политику и стратегию организации; трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации</p>	
			ПК-9.4. Осуществляет подготовку предложений по изменению условий и оплаты труда персонала	<p>Знает с незначительными замечаниями: локальные нормативные акты организации, регулирующие оплату труда; основы документооборота и документационного обеспечения</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом</p>	
			ПК-9.5. Готовит предложения по формированию бюджета на организацию труда персонала	<p>Знает с незначительными замечаниями: структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности)</p> <p>Умеет с незначительными замечаниями: анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала; работать с информационными системами и базами данных по оплате труда персонала; составлять прогнозы развития оплаты труда персонала</p>	
		ПК-11. Способен осуществлять деятельность по разработке корпоративной социальной политики	ПК-11.1. Разрабатывает корпоративные социальные программы	<p>Знает с незначительными замечаниями: методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности; методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения; технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации</p>	

			ПК-11.2. Разрабатывает системы выплат работникам социальных льгот	Знает с незначительными замечаниями: порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации Умеет с незначительными замечаниями: определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ; доводить информацию о социальных программах до целевых групп персонала с использованием инструментов внутренних коммуникаций	
		ПК-12. Способен осуществлять деятельность по реализации корпоративной социальной политики	ПК-12.1. Внедряет корпоративные социальные программы	Знает с незначительными замечаниями: вопросы управления социальным развитием организации; структуру, цели, стратегию и кадровую политику организации; локальные акты организации, регулирующие порядок внедрения социальной политики Умеет с незначительными замечаниями: определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ; анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам	
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-3. Способен осуществлять администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота	ПК-3.5. Осуществляет подготовку и обработку уведомлений в государственные органы, представительные органы работников по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	Знает на базовом уровне, с ошибками: нормы этики делового общения; базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними Умеет на базовом уровне, с ошибками: вести деловую переписку	Базовый
		ПК-4. Способен организовывать и проводить оценку персонала	ПК-4.3. Осуществляет проведение оценки персонала в соответствии с планами организации	Знает на базовом уровне, с ошибками: технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик Умеет на базовом уровне, с ошибками: определять параметры и критерии оценки	

				персонала; определять интенсивность труда и зоны повышения эффективности персонала	
			ПК-4.6. Проводит подготовку рекомендаций руководству и персоналу по результатам проведенной оценки персонала	Знает на базовом уровне, с ошибками: порядок заключения договоров (контрактов) Умеет на базовом уровне, с ошибками: обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала; определять условия для заключения договоров на услуги по проведению оценки персонала	
	ПК-6. Способен организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ПК-6.1. Готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат		Знает на базовом уровне, с ошибками: основы производственной деятельности организации; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности) Умеет на базовом уровне, с ошибками: определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры	
		ПК-6.2. Разрабатывает планы профессиональной карьеры работников		Знает на базовом уровне, с ошибками: методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций Умеет на базовом уровне, с ошибками: анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала	
	ПК-8. Способен организовывать адаптацию и стажировку персонала	ПК-8.2. Организует мероприятия по адаптации, стажировке персонала		Знает на базовом уровне, с ошибками: методы адаптации и стажировок; порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок; порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала Умеет на базовом уровне, с ошибками: определять группы персонала для стажировки и адаптации; определять рабочие места для	

				проведения стажировки и адаптации персонала	
		ПК-9. Способен осуществлять деятельность по организации труда персонала	ПК-9.2. Внедряет системы организации и нормирования труда персонала с определением трудоемкости, нормативной численности, графика работ и условий оплаты труда персонала	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат; методы определения численности работников; Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих; кадровую политику и стратегию организации; трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации</p>	
			ПК-9.4. Осуществляет подготовку предложений по изменению условий и оплаты труда персонала	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: локальные нормативные акты организации, регулирующие оплату труда; основы документооборота и документационного обеспечения</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом</p>	
			ПК-9.5. Готовит предложения по формированию бюджета на организацию труда персонала	<p>Знает на базовом уровне, с ошибками: структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности)</p> <p>Умеет на базовом уровне, с ошибками: анализировать уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала; работать с информационными системами и базами данных по оплате труда персонала; составлять прогнозы</p>	

				развития оплаты труда персонала	
		ПК-11. Способен осуществлять деятельность по разработке корпоративной социальной политики	ПК-11.1. Разрабатывает корпоративные социальные программы	Знает на базовом уровне, с ошибками: методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности; методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения; технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации	
			ПК-11.2. Разрабатывает системы выплат работникам социальных льгот	Знает на базовом уровне, с ошибками: порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации Умеет на базовом уровне, с ошибками: определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ; доводить информацию о социальных программах до целевых групп персонала с использованием инструментов внутренних коммуникаций	
		ПК-12. Способен осуществлять деятельность по реализации корпоративной социальной политики	ПК-12.1. Внедряет корпоративные социальные программы	Знает на базовом уровне, с ошибками: вопросы управления социальным развитием организации; структуру, цели, стратегию и кадровую политику организации; локальные акты организации, регулирующие порядок внедрения социальной политики Умеет на базовом уровне, с ошибками: определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ; анализировать рынок услуг по социальному и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам	
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-3. Способен осуществлять администрирование процессов обеспечения	ПК-3.5. Осуществляет подготовку и обработку уведомлений в государственные	Не знает на базовом уровне: нормы этики делового общения; базовые основы информатики, построения информационных систем и особенности работы с ними Не умеет на базовом уровне: вести деловую	Компетенции не сформированы

		персоналом и соответствующего документооборота	органы, представительные органы работников по вопросам поиска, привлечения, подбора и отбора персонала	переписку	
		ПК-4. Способен организовывать и проводить оценку персонала	ПК-4.3. Осуществляет проведение оценки персонала в соответствии с планами организации	<p>Не знает на базовом уровне: технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик</p> <p>Не умеет на базовом уровне: определять параметры и критерии оценки персонала; определять интенсивность труда и зоны повышения эффективности персонала</p>	
			ПК-4.6. Проводит подготовку рекомендаций руководству и персоналу по результатам проведенной оценки персонала	<p>Не знает на базовом уровне: порядок заключения договоров (контрактов)</p> <p>Не умеет на базовом уровне: обеспечивать организационное сопровождение оценки персонала; определять условия для заключения договоров на услуги по проведению оценки персонала</p>	
		ПК-6. Способен организовывать и проводить мероприятия по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ПК-6.1. Готовит проекты документов, определяющих порядок развития персонала и построения профессиональной карьеры с оценкой затрат	<p>Не знает на базовом уровне: основы производственной деятельности организации; структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности)</p> <p>Не умеет на базовом уровне: определять краткосрочные и долгосрочные потребности развития персонала и построения его профессиональной карьеры</p>	
			ПК-6.2. Разрабатывает планы профессиональной карьеры работников	<p>Не знает на базовом уровне: методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций</p> <p>Не умеет на базовом уровне: анализировать уровень общего развития и профессиональной квалификации персонала</p>	

		ПК-8. Способен организовывать адаптацию и стажировку персонала	ПК-8.2. Организует мероприятия по адаптации, стажировке персонала	<p>Не знает на базовом уровне: методы адаптации и стажировок; порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок; порядок составления смет затрат на адаптацию и стажировку персонала</p> <p>Не умеет на базовом уровне: определять группы персонала для стажировки и адаптации; определять рабочие места для проведения стажировки и адаптации персонала</p>	
		ПК-9. Способен осуществлять деятельность по организации труда персонала	ПК-9.2. Внедряет системы организации и нормирования труда персонала с определением трудоемкости, нормативной численности, графика работ и условий оплаты труда персонала	<p>Не знает на базовом уровне: системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала; порядок тарификации работ и рабочих, установления должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, расчета стимулирующих выплат; методы определения численности работников; Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих; кадровую политику и стратегию организации; трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права</p> <p>Не умеет на базовом уровне: разрабатывать концепцию построения мотивационных программ работников в соответствии с целями организации</p>	
			ПК-9.4. Осуществляет подготовку предложений по изменению условий и оплаты труда персонала	<p>Не знает на базовом уровне: локальные нормативные акты организации, регулирующие оплату труда; основы документооборота и документационного обеспечения</p> <p>Не умеет на базовом уровне: применять технологии материальной мотивации в управлении персоналом</p>	
			ПК-9.5. Готовит предложения по формированию бюджета на	<p>Не знает на базовом уровне: структуру организации и вакантные должности (профессии, специальности)</p> <p>Не умеет на базовом уровне: анализировать</p>	

			организацию труда персонала	уровень оплаты труда персонала по соответствующим профессиональным квалификациям; анализировать формы материального стимулирования, компенсаций и льгот в оплате труда персонала; работать с информационными системами и базами данных по оплате труда персонала; составлять прогнозы развития оплаты труда персонала	
	ПК-11. Способен осуществлять деятельность по разработке корпоративной социальной политики	ПК-11.1. Разрабатывает корпоративные социальные программы		Не знает на базовом уровне: методы анализа выполнения социальных программ и определения их экономической эффективности; методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения; технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации	
		ПК-11.2. Разрабатывает системы выплат работникам социальных льгот		Не знает на базовом уровне: порядок и методы разработки планов и программ социального развития организации Не умеет на базовом уровне: определять целевые группы персонала для разработки специализированных социальных программ; доводить информацию о социальных программах до целевых групп персонала с использованием инструментов внутренних коммуникаций	
	ПК-12. Способен осуществлять деятельность по реализации корпоративной социальной политики	ПК-12.1. Внедряет корпоративные социальные программы		Не знает на базовом уровне: вопросы управления социальным развитием организации; структуру, цели, стратегию и кадровую политику организации; локальные акты организации, регулирующие порядок внедрения социальной политики Не умеет на базовом уровне: определять целевые группы персонала для создания специализированных социальных программ; анализировать рынок услуг по социальным и специализированным программам социальной поддержки членов целевых групп и готовить предложения по их поставщикам	

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»**

Высшая школа экономики и бизнеса

**Базовая кафедра Торгово-промышленной палаты РФ
«Управление человеческими ресурсами»**

АННОТАЦИЯ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.13 Мотивация и стимулирование труда

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом

**Направленность (профиль) программы:
Управление персоналом организации**

Уровень высшего образования: Бакалавриат

Москва – 2023 г.

1. Цель и задачи освоения дисциплины

Целью дисциплины «Мотивация и стимулирование труда» является формирование у обучающихся профессиональных компетенций для понимания организационно-экономической и социально-психологической природы мотивов и стимулов, механизма их взаимодействия и использования при разработке корпоративных программ мотивации и стимулирования, направленных на достижение индивидуальной и организационной эффективности.

Задачи дисциплины

- понять эволюцию взглядов на мотивацию и стимулирование труда с развитием теорий управления персоналом;
- изучить теоретические основы мотивации и стимулирования труда (основные школы и концепции);
- рассмотреть место и роль мотивации и стимулирования труда в системе управления персоналом;
- изучить процесс мотивации и стимулирования труда, функции, структуру, классификацию мотивов трудовой деятельности и механизм их реализации;
- понять процесс формирования и управления мотивационным ядром персонала организации;
- определить факторы, влияющие на выбор направлений и форм мотивации и стимулирования труда;
- изучить методы материального стимулирования, социальной и моральной мотивации;
- научиться принимать управленческие решения, направленные на формирование системы мотивации и стимулирования труда с использованием инновационных подходов;
- рассмотреть особенности мотивации и стимулирования труда на различных этапах жизненного цикла организации;
- приобрести навыки и умения в проектировании систем мотивации и стимулирования труда в организации.

2. Содержание дисциплины:

№ п/п	Наименование разделов / тем дисциплины
1.	Сущность и механизм мотивации и стимулирования труда
2.	Теории мотивации
3.	Мотивация и стимулирование труда как основа управления персоналом
4.	Методы мотивации труда, факторы и условия их эффективного применения
5.	Административно - организационные методы мотивации персонала
6.	Экономические методы мотивации и стимулирования труда
7.	Социально-психологические методы мотивации труда
Трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е / 144 час.	

Форма контроля – экзамен

Составители:

Д.э.н., профессор базовой
кафедры Торгово-промышленной
палаты РФ «Управление
человеческими ресурсами»

Е.В. Шубенкова

Старший преподаватель базовой
кафедры Торгово-промышленной
палаты РФ «Управление
человеческими ресурсами»

Е.В. Кузуб