

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Иркутский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО ИрГУПС)

УТВЕРЖДЕНА
приказом ректора
от «08» мая 2020 г. №266/1

Б1.В.15 Мотивация и стимулирование трудовой дея- тельности

рабочая программа дисциплины

Направление подготовки – 38.03.03 Управление персоналом

Профиль подготовки – Управление персоналом организации

Программа подготовки – прикладной бакалавриат

Квалификация выпускника – бакалавр

Форма обучения – заочная

Нормативный срок обучения – 4 года

Кафедра-разработчик программы – Менеджмент

Общая трудоемкость в з.е. – 4

Формы промежуточной аттестации на курсе

Часов по учебному плану – 144

экзамен, 4

Распределение часов дисциплины по семестрам

Курс	4	Итого
Вид занятий	Часов по учебному плану	Часов по учебному плану
Аудиторная контактная работа по ви- дам учебных занятий	16	16
– <i>лекции</i>	8	8
– <i>практические (семинарские)</i>	8	8
Самостоятельная работа	110	110
Экзамен	18	18
Итого	144	144

ИРКУТСК

1.1 Цели освоения дисциплины	
1	формирование теоретической ориентации обучающихся в области побуждения человека к труду, управление трудом и практической подготовкой к управлению персоналом на основе знания современных форм, методов и механизмов стимулирования.
1.2 Задачи освоения дисциплины	
1	формирование профессиональных компетенций бакалавров в области мотивации и стимулирования персонала организации;
2	приобретение навыков использования концепции мотивации и стимулирования персонала организации;
3	освоение методик и инструментов стимулирования качества трудовой деятельности в организации.

2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП	
2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося	
1	Б1.Б.10 Основы теории управления
2	Б1.Б.13 Основы кадровой политики и кадрового планирования
3	Б1.Б.15 Основы управления персоналом
2.2 Дисциплины и практики, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	
1	Б1.В.12 Расчеты социальных льгот и компенсаций
2	Б1.В.19 Оплата труда персонала
3	Б1.В.20 Экономика управления персоналом
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты

3 ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	
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	
Минимальный уровень освоения компетенции	
Знать	основные теории мотивации труда;
Уметь	анализировать проблемы мотивационных систем и оценивать последствия принятия решений;
Владеть	нормативно-правовой базой и способностью разработать систему вознаграждений и дисциплинарных взысканий для работников предприятия.
Базовый уровень освоения компетенции	
Знать	содержание основных этапов развития мотивационных систем;
Уметь	использовать общие положения для исследования круга проблем, связанных с мотивацией и стимулированием трудовой деятельности;
Владеть	методами управления мотивацией и стимулирования трудовой деятельности.
Высокий уровень освоения компетенции	
Знать	сущность основных мотивационных технологий;
Уметь	собирать, обобщать и анализировать необходимую экономическую информацию по проблемам мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
Владеть	современными технологиями управления мотивацией и стимулирования трудовой деятельности.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

Знать	
1	сущность и основные характеристики мотивации персонала;
2	принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе оплаты труда, порядок применения дисциплинарных взысканий;
3	процедуры приема, увольнения, перевода на другую работу и перемещения персонала в соответствии с Трудовым кодексом РФ;
4	основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации.
Уметь	
1	применять на практике методы построения и оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации;
2	оценивать положение организации на рынке труда, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;

3	разрабатывать и реализовываться мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации;
4	применять законы о труде, иные нормативно-правовые акты социально-трудовой сферы для решения правовых вопросов трудовых отношений.
Владеть	
1	навыками сбора первичной и вторичной информации для анализа системы мотивации персонала;
2	современными технологиями управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации;
3	навыками прогнозирования и определения потребности в персонале.

4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр	Часы	Код компетенции	Учебная литература, ресурсы сети «Интернет»
1	Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.				
1.1	Значение мотивации на современном этапе развития теории и практики управления человеческими ресурсами /Лек/	6	2	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
1.2	Содержание мотивационного процесса и основные факторы мотивации /Лек/	6	2	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
1.3	Сущность формирования мотивационного механизма /Пр/	6	4	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
1.4	Выполнение домашнего задания №1 по теме « Сущность формирования мотивационного механизма» /Ср/	6	2	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
1.5	Анализ зарубежных теорий мотивации /Пр/	6	6	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
1.6	Выполнение домашнего задания №2 по теме «Анализ зарубежных теорий мотивации» /Ср/	6	6	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
1.7	Усвоение текущего учебного материала по разделу 1, самостоятельное изучение дополнительных разделов дисциплины, работа в библиотеке. /Ср/	6	6	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2

2	Раздел 2. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.				
2.1	Измерение и мониторинг трудовой деятельности /Лек/	6	4	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
2.2	Измерение и мониторинг трудовой деятельности /Пр/	6	6	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
2.3	Выполнение домашнего задания №3 по теме «Измерение и мониторинг трудовой деятельности» /Ср/	6	2	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
2.4	Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации /Лек/	6	4	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
2.5	Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации /Пр/	6	6	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
2.6	Выполнение домашнего задания №4 по теме «Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации» /Ср/	6	2	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
2.7	Формирование системы экономических вознаграждений в организации /Лек/	6	6	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
2.8	Формирование системы экономических вознаграждений в организации /Пр/	6	8	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
2.9	Выполнение домашнего задания №4 по теме «Формирование системы экономических вознаграждений в организации» /Ср/	6	2	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
2.10	Усвоение текущего учебного материала по разделу 2, самостоятельное изучение до-	6	2	ПК-8	Л1.1 Л2.1

	полнительных разделов дисциплины, работа в библиотеке. /Ср/				Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2
	Промежуточная аттестация. /Экзамен/	6	36	ПК-8	Л1.1 Л2.1 Л2.2 Л3.1 Л4.1 Э1 Э2

5 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине разрабатывается в соответствии с Положением о формировании фондов оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной и государственной итоговой аттестации № П.312000.06.7.188-2017.

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по данной дисциплине оформляется в виде приложения № 1 к рабочей программе дисциплины и размещаются в электронной информационно-образовательной среде Университета, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

6 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1 Учебная литература

6.1.1 Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
Л1.1	В.А. Шаховой, С.А. Шапиро	Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=272218&sr=1	М., Берлин: Директ-Медиа, 2015	100% онлайн

6.1.2 Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
Л2.1	С. А. Шапиро	Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография. http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272155&sr=1	М., Директ-Медиа, 2015	100% онлайн
Л2.2	Е.К. Самраилова, С.А. Шапиро, А.Б. Вешкурова	Анализ эффективности использования персонала в организации: учебное пособие-практикум. Режим доступа http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428382 : учебное пособие-практикум	М., Берлин: Директ-Медиа, 2015	100% онлайн

6.1.3 Методические разработки

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания/ Личный кабинет обучающегося	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
Л3.1	А.О. Безматерных	Методические указания к лекционным занятиям для студентов очной/заочной формы обучения направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом	Личный кабинет обучающегося	100% онлайн

6.1.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания/ Личный кабинет обучающегося	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
Л4.1	А.О. Безматерных	Методические указания по выполнению контрольной работы для студентов заочной формы обучения направления 38.03.03 Управление персоналом	Личный кабинет обучающегося	100% онлайн
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»				
Э.1	Федеральный портал Российское образование http://www.edu.ru/			
Э.2	Единое окно доступа к образовательным ресурсам http://window.edu.ru/			
6.3 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)				
6.3.1 Перечень базового программного обеспечения				
6.3.1.1	ОС Microsoft Windows XP Professional, количество-227, лицензия №4471899; ОС Microsoft Windows 7 Professional, количество-100, лицензия №49379844			
6.3.1.2	Офисный пакет Microsoft Office 2010, количество-155, лицензия № 48288083; Libre Office v.5.2, свободно распространяемое ПО, http://ru.libreoffice.org			
6.3.2 Перечень специализированного программного обеспечения				
	Не предусмотрено			
6.3.3 Перечень информационных справочных систем				
6.3.1.1	Консультант Плюс http://www.consultant.ru			

7 ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	
1	Корпуса А, Б, В, Г, Д, Е ИрГУПС находятся по адресу г. Иркутск, ул. Чернышевского, д.15; корпус Л – по адресу г. Иркутск, ул. Лермонтова, д.80.
2	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых проектов, работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (ноутбук, проектор, экран), служащими для представления учебной информации большой аудитории. Для проведения занятий лекционного типа имеются учебно-наглядные пособия (презентации, плакаты, таблицы), обеспечивающие тематические иллюстрации содержания дисциплины. Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования – А-521.
3	Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, подключенной к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ИрГУПС. Помещения для самостоятельной работы обучающихся: – читальные залы; – учебные залы вычислительной техники А-401, А-509, А-513, А-516, Д-501, Д-503, Д-505, Д-507.

8 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	
Вид учебной деятельности	Организация учебной деятельности обучающегося
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки. Обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, то необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Уделить внимание следующим понятиям (перечисление понятий) и др.
Практические (семинарские) занятия	Форма учебно-практических занятий, при которой обучающиеся обсуждают сообщения, доклады и рефераты, выполненные ими по результатам учебных или научных исследований под руководством преподавателя. Преподаватель в этом случае является

	<p>координатором обсуждений темы семинара, подготовка к которому является обязательной.</p>
Самостоятельная работа	<p>Цели внеаудиторной самостоятельной работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стимулирование познавательного интереса; • закрепление и углубление полученных знаний и навыков; • развитие познавательных способностей и активности студентов, самостоятельности, ответственности и организованности; • подготовка к предстоящим занятиям; • формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации; • формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний и умений, и, в том числе, формирование компетенций. <p>Традиционные формы самостоятельной работы студентов следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции, т.е. дополнение конспекта учебным материалом (учебника, учебного пособия, первоисточника, дополнительной литературы, нормативных документов и материалом электронного ресурса и сети Интернет); - чтение текста (учебника, учебного пособия, первоисточника, дополнительной литературы); - конспектирование текста (работа со справочниками, нормативными документами); - ответы на контрольные вопросы; - подготовка к практической работе; - участие в выставках, семинарах, конференциях, форумах и пр.; - тестирование.
<p>Комплекс учебно-методических материалов по всем видам учебной деятельности, предусмотренным рабочей программой дисциплины, размещен в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.</p>	

**Приложение 1 к рабочей программе по дисциплине
Б1.В.15 «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
для проведения текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации по дисциплине
Б1.В.15 «Мотивация и стимулирование трудовой деятельно-
сти»

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Дисциплина «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» участвует в формировании компетенций:

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.

Таблица траекторий формирования у обучающихся компетенций ПК-8

при освоении образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Индекс и наименование дисциплин, практик, участвующих в формировании компетенции	Семестр изучения дисциплины	Этапы формирования компетенции
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	Б1.В.15 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности	6	1
		Б1.В.12 Расчеты социальных льгот и компенсаций	7	2
		Б1.В.19 Оплата труда персонала	7	2
		Б1.В.20 Экономика управления персоналом	8	3
		Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты	8	3

Таблица соответствия уровней освоения компетенций ПК-8

планируемым результатам обучения

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименования разделов/тем дисциплины	Уровни освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)
ПК-8	знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками	Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Раздел 2. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	Минимальный уровень	Знать: основные теории мотивации труда
				Уметь: анализировать проблемы мотивационных систем и оценивать последствия принятия решений
				Владеть: нормативно-правовой базой и способностью разработать систему вознаграждений и дисциплинарных взысканий для работников предприятия
			Базовый уровень	Знать: содержание основных этапов развития мотивационных систем
Уметь: использовать общие положения для исследования круга проблем, связанных с мотивацией и				

	оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умениям применять их на практике		Высокий уровень	стимулированием трудовой деятельности
				Владеть: методами управления мотивацией и стимулирования трудовой деятельности
				Знать: сущность основных мотивационных технологий
				Уметь: собирать, обобщать и анализировать необходимую экономическую информацию по проблемам мотивации и стимулирования трудовой деятельности
				Владеть: современными технологиями управления мотивацией и стимулирования трудовой деятельности

**Программа контрольно-оценочных мероприятий
за период изучения дисциплины**

№	Неделя	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля (понятия, тема / раздел дисциплины, компетенция, и т.д.)	Наименование оценочного средства (форма проведения)
6 семестр				
1	1	Текущий контроль	Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8 Реферат (устно)
2	2	Текущий контроль	Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8 Конспект (письменно)
3	3	Текущий контроль	Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8 Учебная групповая дискуссия (устно)
4	4	Текущий контроль	Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8 Задания репродуктивного уровня (письменно)
5	5	Текущий контроль	Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8 Индивидуальные домашние задания (письменно)
6	6	Текущий контроль	Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8 Учебная групповая дискуссия (устно)
7	7	Текущий контроль	Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8 Конспект (письменно)
8	8	Текущий контроль	Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8 Задания репродуктивного уровня (письменно)

9	9	Текущий контроль	Раздел 2. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8	Конспект (письменно)
10	10	Текущий контроль	Раздел 2. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8	Реферат (устно)
11	11	Текущий контроль	Раздел 2. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8	Задания репродуктивного уровня (письменно)
12	12	Текущий контроль	Раздел 2. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8	Индивидуальные домашние задания (письменно)
13	13	Текущий контроль	Раздел 2. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8	Ситуационные задачи (устно)
14	14	Текущий контроль	Раздел 2. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8	Конспект (письменно)
15	15	Текущий контроль	Раздел 2. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8	Задания репродуктивного уровня (письменно)
16	16	Текущий контроль	Раздел 2. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8	Индивидуальные домашние задания (письменно)
17	17	Текущий контроль	Раздел 2. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8	Индивидуальные домашние задания (письменно)
18	18	Текущий контроль	Раздел 2. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8	Индивидуальные домашние задания (письменно)
19		Промежуточная аттестация – Экзамен	Раздел 1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.	ПК-8	Собеседование (устно)

			Раздел 2. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.		
--	--	--	---	--	--

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

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений, обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Текущий контроль успеваемости – основной вид систематической проверки знаний, умений, навыков обучающихся. Задача текущего контроля – оперативное и регулярное управление учебной деятельностью обучающихся на основе обратной связи и корректировки. Результаты оценивания учитываются в виде средней оценки при проведении промежуточной аттестации.

Для оценивания результатов обучения используется четырехбалльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и/или двухбалльная шкала: «зачтено», «не зачтено».

Перечень оценочных средств, используемых для оценивания компетенций на различных этапах их формирования, а также краткая характеристика этих средств приведены в таблице.

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
Текущий контроль успеваемости			
1	Конспект	Средство, позволяющее формировать и оценивать способность обучающегося к восприятию, обобщению и анализу информации. Может быть использовано для оценки знаний и умений обучающихся	Темы конспектов по дисциплине
2	Дискуссия	Обсуждение спорного вопроса, проблемы. Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая спорную (дискуссионную) проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Под дискуссией также может подразумеваться публичное обсуждение каких-либо проблем, спорных вопросов на собрании, в печати, в беседе. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие тезиса, но наличие в качестве объединяющего начала темы. К дискуссиям, организуемым, например, на научных конференциях, нельзя предъявлять тех же требований, что и к спорам, организующим началом которых является тезис. Дискуссия часто рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы.	Вопросы для дискуссий
3	Задания репродуктивного уровня	Средство, позволяющее оценивать и диагностировать знания фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умения правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенной темы (раздела) дисциплины. Может быть использовано для оценки знаний и умений обучающихся	Комплекты задач
4	Кейс-задача (ситуационная задача)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, а также отдельных компетенций (в рамках дисциплины)	Задания для решения кейс-задачи (ситуационной задачи)
5	Собеседование	Средство контроля на практическом занятии, организованное	Вопросы по те-

		как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний, обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Может быть использовано для оценки знаний обучающихся	мам/разделам дисциплины
6	Реферат	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор реферата раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Может быть использовано для оценки знаний и умений обучающихся	Темы рефератов
Промежуточная аттестация			
	Экзамен	Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыта деятельности обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Перечень теоретических вопросов к экзамену

Критерии и шкалы оценивания компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена, а также шкала для оценивания уровня освоения компетенций

Шкалы оценивания	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
«отлично»	Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы	Высокий
«хорошо»	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов	Базовый
«удовлетворительно»	Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы	Минимальный
«неудовлетворительно»	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов	Компетенции не сформированы

Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Критерии и шкала оценивания конспекта

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Конспект полный. В конспектируемом материале выделена главная и второстепенная информация. Установлена логическая связь между элементами конспектируемого материала. Даны определения основных понятий; основные формулы приведены с выводом, дана геометрическая иллюстрация. Приведены примеры
«хорошо»	Конспект полный. В конспектируемом материале выделена главная и второстепенная информация. Установлена не в полном объеме логическая связь между элементами конспектируемого материала. Даны определения основных понятий; основные формулы приведены без вывода, частично дана геометрическая иллюстрация. Примеры приведены частично
«удовлетворительно»	Конспект не полный. В конспектируемом материале не выделена главная и второстепенная информация. Не установлена логическая связь между элементами конспектируемого материала. Даны определения основных понятий; основные формулы приведены без вывода, нет геометрической иллюстрации. Примеры отсутствуют
«неудовлетворительно»	Конспект не удовлетворяет ни одному из критериев, приведенных выше

Критерии и шкала оценивания результатов выполнения заданий репродуктивного уровня (реферата /сообщения)

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста Макс. - 20 баллов	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 30 баллов	- соответствие плана теме реферата/сообщения; - соответствие содержания теме и плану реферата/сообщения; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
3. Обоснованность выбора источников Макс. - 20 баллов	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).
4. Соблюдение требований к оформлению Макс. - 15 баллов	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата/сообщения; - культура оформления: выделение абзацев. - подготовка презентационного материала
5. Грамотность Макс. - 15 баллов	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.

Реферат /сообщение оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

- 86 – 100 баллов – «отлично»;
- 70 – 75 баллов – «хорошо»;
- 51 – 69 баллов – «удовлетворительно»;
- мене 51 балла – «неудовлетворительно».

Баллы учитываются в процессе текущей оценки знаний программного материала.

Критерии и шкала оценивания результатов дискуссии

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Выбранная обучающимся тема (проблема) актуальна в данном курсе; представлен подробный план-конспект, в котором отражены вопросы для круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов; временной регламент обсуждения обоснован; даны возможные варианты ответов; использованы примеры из науки и практики
«хорошо»	Выбранная обучающимся тема (проблема) актуальна в данном курсе; представлен сжатый план-конспект, в котором отражены вопросы для круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов; временной регламент обсуждения обоснован; отсутствуют возможные варианты ответов; приведен один пример из практики
«удовлетворительно»	Выбранная обучающимся тема (проблема) недостаточно актуальна в данном курсе; представлен содержательно краткий план-конспект, в котором отражены вопросы для круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов; отсутствует временной регламент обсуждения; отсутствуют возможные варианты ответов; отсутствуют примеры из практики
«неудовлетворительно»	Выбранная обучающимся тема (проблема) не актуальна для данного курса; частично представлены вопросы для круглого стола, дискуссии, полемики, диспута, дебатов; отсутствует временной регламент обсуждения; отсутствуют возможные варианты ответов; отсутствуют примеры из практики

Критерии и шкала оценивания результатов решения ситуационных задач

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Обучающийся излагает материал логично, грамотно, без ошибок; свободное владеет профессиональной терминологией; умеет высказывать и обосновать свои суждения; дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; организует связь теории с практикой
«хорошо»	Обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале; владеет профессиональной терминологией; осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. Ответ обучающегося правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный
«удовлетворительно»	Обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала
«неудовлетворительно»	У обучающегося отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс. В ответе обучающийся проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса

Критерии и шкала оценивания результатов решения разноуровневой задачи (задания)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«отлично»	Демонстрирует очень высокий/высокий уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены
«хорошо»	Демонстрирует достаточно высокий/выше среднего уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Все требования, предъявляемые к заданию, выполнены
«удовлетворительно»	Демонстрирует средний уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены. Демонстрирует низкий/ниже среднего уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены
«неудовлетворительно»	Демонстрирует очень низкий уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Не ответа. Не было попытки решить задачу

3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.1 Перечень вопросов для написания конспекта

Раздел 1 Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Тема 1 Сущность формирования мотивационного механизма

1. Диагностика мотивации в организации
2. Функционирование системы мотивации в компании
3. Типичные ошибки при создании системы мотивации
4. Оценка эффективности управления мотивацией, ее формы и методы

Тема 2 Анализ зарубежных теорий мотивации

1. Классификация зарубежных теорий мотивации. Аспекты мотивации в экономических теориях (А.Смита, К.Маркса).
2. Классификация зарубежных теорий мотивации. Биологические теории мотивации (теория гомеостатического поведения, теория оптимальной активации).
3. Классификация зарубежных теорий мотивации. Когнитивные теории мотивации (теории врожденных способностей, теории атрибуции). Понятие локуса контроля в теориях мотивации.
4. Содержательные теории мотивации. Теория иерархии потребностей Маслоу, ее применимость и недостатки.
5. Содержательные теории мотивации. Теории мотивации Макклеланда и Альдерфера.
6. Содержательные теории мотивации. Двухфакторная теория мотивации Герцберга, ее применимость и недостатки.
7. Процессуальные теории мотивации. Теория мотивации Врума, ее применимость и недостатки.
8. Процессуальные теории мотивации. Теория мотивации Лоулера-Портера, ее применимость и недостатки.
9. Процессуальные теории мотивации. Теории справедливости Адамса, ее применимость и недостатки.

Раздел 2 Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Тема 1 Измерение и мониторинг трудовой деятельности

1. Психологические методы изучения мотивации: экспериментальные методики, проективные методики, тренинги, социометрические методики и др.
2. Возможность практического применения в управлении мотивацией персонала в организации.
3. Социологические методы изучения мотивации.
4. Различные подходы к проведению опроса: использование прямых вопросов, метод попарных сравнений и др. Опросник Р. Хэкмана и Г. Олдхэма.
5. Методика измерения структуры мотивации трудовой деятельности К. Замфир. Методика В.И. Герчикова.
6. Опросник Т.Г. Озерниковой.
7. Достоинства, недостатки, возможности практического использования и технологии применения различных методик измерения мотивации.

Тема 2 Формирование системы экономических вознаграждений в организации

1. Структура и функции системы экономических вознаграждений. Отличие функций заработной платы и функций системы экономических вознаграждений.
2. Факторы формирования системы экономических вознаграждений (внешние и внутренние, рыночные и нерыночные).
3. Циклы развития организации и особенности оплаты труда.
4. Принципы организации системы экономических вознаграждений на уровне организации.
5. Этапы разработки системы экономических вознаграждений.

3.2 Перечень тем рефератов/сообщений с презентацией

Раздел 1 Теоретические основы мотивации и стимулирование трудовой деятельности

1. Новые мотивационные теории и их значение для управления персоналом организации.
2. Институциональные условия и их влияние на мотивацию персонала в организации.
3. Управление по целям как метод мотивирования.
4. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом.
5. Отечественный опыт разработки мотивационных систем в организациях.

Раздел 2 Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

1. Современные методы обогащения содержания труда и их применение в управлении мотивацией труда.
2. Роль линейного руководителя в процессе мотивирования персонала.
3. Особенности мотивации командной работы.

4. Методические подходы к измерению трудовой мотивации.
5. Трудовая мотивация и корпоративная культура компании, их взаимосвязь.
6. Оценка экономической и социальной эффективности системы мотивации в организации.
7. Современные системы материальной мотивации персонала в отечественных компаниях.
8. Административные методы стимулирования труда: оценка мотивационных возможностей и ограничений.
9. Социальный пакет как средство материальной мотивации.
10. Зарубежный опыт внедрения систем стимулирования труда.
11. Методические проблемы определения экономической эффективности систем мотивации и стимулирования труда.
12. Методические аспекты определения социальной эффективности систем мотивации и стимулирования труда.

3.3 Перечень типовых заданий к дискуссии

Раздел 1 Теоретические основы мотивации и стимулирование трудовой деятельности

Учебная групповая дискуссия №1 *«Анализ теорий и подходов мотивации»*

Вопросы для обсуждения:

- Значимость работы Маслоу для формирования системного подхода к рассмотрению структуры потребностей и мотивации.
- Причина повышения значимости социальных потребностей.
- Наиболее значимые потребности в настоящее время.
- Мотивационные и гигиенические факторы мотивации к обучению у студентов группы.
- Примеры формирования зависимостей между оценкой усилий, вознаграждения и результатов на основе теории ожидания в контексте обыденной жизни студентов.
- Значимость работы Лоулера-Портера в рамках системного подхода к оценке механизма формирования мотивации.
- Сходство и отличия теории Портера-Лоулера и работ их предшественников.
- Сложности практической применимости названных теорий.

Учебная групповая дискуссия №2 *«Исследование моделей и теорий мотивации российских авторов»*

Вопросы для обсуждения:

- Основные причины отставания российской школы теорий мотивации от зарубежных в XX веке.
- Общая характеристика работ по мотивации начала XX века.
- Наименее адекватные теории российских ученых и обоснование собственного мнения.
- Прогноз направленности научных исследований в области мотивации и обоснование соб-

ственного мнения.

Учебная групповая дискуссия №3

«Характеристика национальных культур и их влияние на формирование трудовой мотивации»

Вопросы для обсуждения:

Обсуждение различных типов национальных культур:

- Англо-американской.
- Японской.
- Скандинавской.

Учебная групповая дискуссия №4

«Особенности российской национальной культуры и ее влияния на формирование трудовой мотивации»

Вопросы для обсуждения:

- К какой культуре наиболее близка российская национальная культура?
- При дальнейшем развитии российской культуры, к какому типу она будет приближаться?
- Как российский менталитет (культура) влияет на формирование трудовой мотивации?

3.4 Типовые задания для решения ситуационных задач

Раздел 2 Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Ситуационная задача №1

«Разработка системы финансового стимулирования на предприятиях различного типа»

Задание: студентам предлагается разделить на три подгруппы для разработки системы материальной оплаты труда на предприятиях различного типа (коммерческие, некоммерческие, государственные). Результаты презентуются всей группе. По окончании выступлений всех групп вызываются отдельные студенты для подведения итогов и формулировки основных отличий систем оплаты труда в названных типах организаций.

Ситуационная задача №2

«Нефинансовые способы стимулирования»

Задание: студентам предлагается найти примеры из практической жизни, в печатных, электронных деловых изданиях, описывающие применение нефинансовых способов мотивации труда в количестве 10-12 примеров. Следующий шаг – объединение студентов в группы и анализ найденных примеров. Задачей студентов является:

- определение потребности (потребностей), удовлетворению которых способствует тот или иной метод,
- распределение примеров по группам и классификация методов неэкономического стимулирования труда,
- указание случаев, когда применение данной группы методов недопустимо.

3.5 Типовые индивидуальные домашние задания

Раздел I Теоретические основы мотивации и стимулирование трудовой деятельности

Тема «Сущность формирования мотивационного механизма»

ЗАДАНИЕ №1

«Выбор стимулирующего воздействия»

Понимание внешних факторов мотивации личности говорит менеджеру о том, что сделает этого человека «счастливым». Как вы считаете, какова основная мотивация каждого из следующих сотрудников?

- ✓ Яков, 24 года. Любит мотоциклы. Его собственный мотоцикл очень старый, и он мечтает купить новый.
- ✓ Марина, 30 лет. Она воспитывает ребенка одна, и ее жизнь вращается вокруг шестилетнего сына. Она хочет, чтобы ее сын хорошо успел в школе, в которую скоро пойдет.
- ✓ Инна, 19 лет, она только начала работать секретарём и надеется приобрести некоторый опыт, чтобы затем перейти на более высокую должность.
- ✓ Геннадий, 26 лет. Он мечтает создать собственную компанию. Ради дополнительного заработка он постоянно «халтурит» на стороне.

Тема «Анализ зарубежных теорий мотивации»

ЗАДАНИЕ №2

Изучите содержание темы «Зарубежные теории мотивации» и дайте краткое систематическое изложение основных определений теорий мотивации и возможности их применения на практике.

Элементы теории мотивации	Краткое определение и характеристика	Рекомендации по применению на практике
Мотив		
Потребности		
Стимулы		
Теория Х		
Теория Y		
Теория Z		
Теория потребностей Маслоу		
Теория существования Альдерфера		
Теория потребностей МакКлелланда		
Теория факторов Герцберга		
Теория ожидания Врума		
Теория справедливости Адамса		
Модель Портера - Лоулера		
Концепция партисипативного управления		

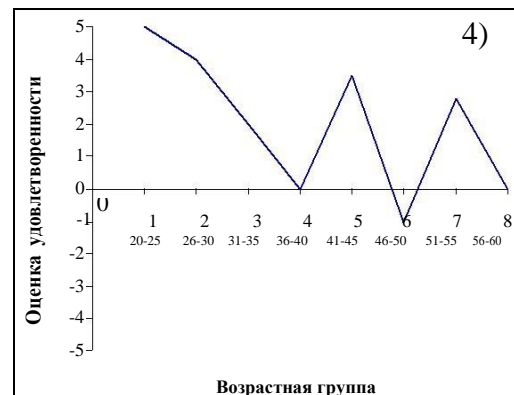
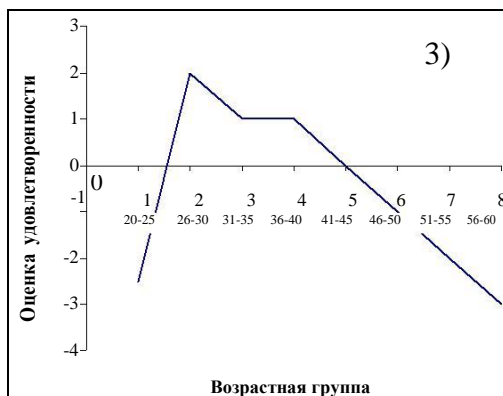
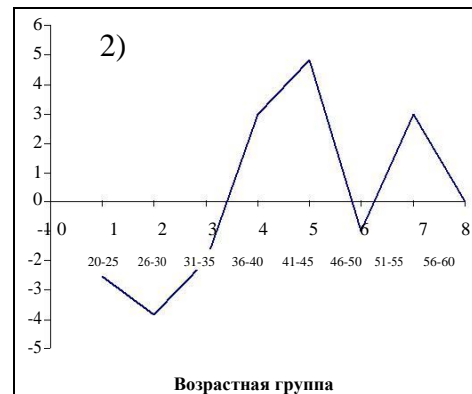
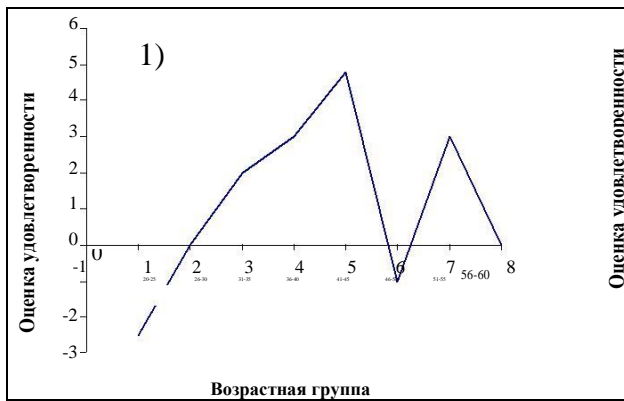
Раздел 2 Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Тема «Измерение и мониторинг трудовой деятельности»
ЗАДАНИЕ №3

Задание 1. Анализ кейса «Хотели как лучше, а получилось...»

В ЗАО «М...» решили скорректировать сложившуюся в компании систему мотивации. Персоналу предложили самим определить, что из нематериальных средств позволит им примириться с мыслью о невозможности повысить зарплату (в чем компания честно призналась). Работники назвали, получили, что хотели, однако затем последовали увольнения. Как быть?

Задание 2. Существует взаимосвязь между возрастом работника и его удовлетворенностью работой. Выберите правильный вариант подобной взаимосвязи.



Задание 3. Существуют несколько гипотез о взаимосвязи удовлетворенности работой и удовлетворенности жизнью. Согласно одной из них, гипотезе о генерализации («переливе», «выплескивании»):

1. Люди, не находящие удовлетворения в работе, «выплескивают» неудовлетворенность, увольняясь с работы.
2. Удовлетворенность или неудовлетворенность работой «переливается» с трудовой на нетрудовую деятельность.
3. Удовлетворенность или неудовлетворенность трудом не может «переливаться» на остальные аспекты жизни.
4. Люди, не находящие удовлетворения в работе, стараются «перелить» низкую удовлетворенность работой в положительную удовлетворенность другими аспектами жизни.

Задание 4. Ф. Херцберг предлагал для получения адекватных результатов при исследовании взаимосвязи удовлетворенность и производительности:

1. Измерять связь между общей удовлетворенностью и производительностью.
2. Измерять взаимосвязь между гигиеническими факторами и производительностью.
3. Измерять взаимосвязь между мотиваторами и производительностью.
4. Прекратить попытки поиска подобной взаимосвязи.

Задание 5. Существуют несколько гипотез о взаимосвязи удовлетворенности работой и удовлетворенности жизнью. Согласно одной из них, гипотезе о компенсации:

1. Люди, не находящие удовлетворения в работе, компенсируют его отсутствием, уклоняясь от работы.
2. Люди, не находящие удовлетворения в работе, компенсационно «выплескивают» неудовлетворенность работой на остальные аспекты жизни.
3. Люди, не находящие удовлетворения в работе, компенсируют его отсутствием, стараясь сделать так, чтобы остальные аспекты жизни приносили больше удовлетворения.
4. Отсутствует компенсационная связь между удовлетворенностью работой и удовлетворенностью жизнью.

Задание 6. Между общей удовлетворенностью работой и производительностью:

1. Существует всегда прямая положительная связь.
2. Существует всегда прямая отрицательная связь.
3. Прямая положительная связь существует не всегда.
4. Взаимосвязи никогда не существует.

Задание 7. Согласно модели текучести кадров Фаррела и Расбалта добровольная текучесть кадров наиболее вероятна, когда одновременно выполняется несколько условий. Выберите эти условия:

1. Инвестиции в работу воспринимаются как низкие.

2. Отсутствует привлекательная альтернативная возможность трудоустройства.
3. Потери, связанные с работой в организации, воспринимаются как низкие.
4. Потери, связанные с работой в организации, воспринимаются как высокие.
5. Вознаграждения, связанные с работой в организации, воспринимаются как низкие.
6. Имеется привлекательная альтернативная возможность трудоустройства.
7. Инвестиции в работу воспринимаются как высокие.
8. Вознаграждения, связанные с работой в организации, воспринимаются как высокие.

Тема «Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации»

ЗАДАНИЕ №4

1. Выбрать предприятие и из различных источников собрать информацию о компенсационной политике предприятия.
2. Сделайте SWOT-анализ компенсационной политики предприятия.
3. Сформулируйте главную стратегическую цель компенсационной политики предприятия, функции компенсационной политики и принципы, на которых должна формироваться политика.
4. Определите стратегические задачи по направлениям компенсационной политики (структура заработной платы, конкурентоспособность компенсационной политики, оценка вклада и системы вознаграждений, управление компенсационной политикой).
5. Предложите мероприятия для решения стратегических задач.

Тема «Формирование системы экономических вознаграждений в организации»

ЗАДАНИЕ №5

*Система материального стимулирования для среднего звена компании.
Об организации.*

Компания N занимается производством, закупкой и продажей корпусной мебели, работает на рынке 7 лет. Ассортимент рассчитан на средний ценовой сегмент потребителей. Активно работает с крупными мебельными магазинами (отдел оптовых продаж). Кроме того, занимается привлечением корпоративных клиентов посредством рассылки рекламных каталогов, активной работы call-центра, с последующим выездом менеджера по продажам к заказчику. В компании есть собственный склад с демонстрационным залом, транспортный цех и дизайн-студия. В фирме работает около 300 человек.

Цели компании на 2015 г. (фрагмент).

1. Увеличить объем продаж на 15%.
2. Улучшить качество обслуживания клиентов путем введения и соблюдения стандартов работы.
3. Снизить текучесть персонала до 10% (особое внимание уделить отделам корпоративных продаж, складу, транспортному цеху).

Ситуация в компании.

Анализ клиентской базы показал, что компания недополучает ежегодно порядка 8,5% от оборота из-за потери клиентов, что за предыдущий год составило 300 тыс. долл. США.

Разовые пробные покупки и разговоры с несколькими бывшими заказчиками показали, что менеджеры по продажам часто формально подходят к обслуживанию клиентов, не вникают в особенности их запроса, не помогают в решении сложных задач; периодически происходят срывы сроков поставки (т. к. компания N в первую очередь направляет продукцию своим оптовым покупателям).

Четкого планирования производства и закупок не существует, поэтому иногда склад переполнен, а бывает, что не хватает самого ходового товара. В отделах существуют примерные планы работ, но они не согласуются и не утверждаются, а используются для внутреннего ориентира.

Специфика работы блока продаж.

Оптовое подразделение преимущественно занимается обслуживанием существующих клиентов, и отслеживает появление новых (что бывает нечасто). Цена ошибки высока: при отказе работы даже одного оптового заказчика произойдет обвал продаж.

Корпоративное подразделение, включая все его отделы, занимается преимущественно активными продажами: предлагает клиентам комплексный продукт – мебель + дизайн + доставка и сборка на месте + индивидуальные консультации.

Система оплаты в оптовом и корпоративном отделах одинаковая.

Система оплаты труда.

Начальники отделов продаж получают оклад и премию, распределяемую директором произвольно; сотрудники – оклад и премию, которая начисляется также исходя из мнения непосредственного начальника. Зарплата руководителей склада и транспортного отдела состоит из оклада и премии, которая рассчитывается на основе указаний директора. Сотрудники этих подразделений получают только оклад.

ВОПРОС. Как разработать комплексную систему мотивации (моральную и материальную) для среднего звена компании N (на примере начальников подразделений оптовых, корпоративных продаж, склада, транспортного цеха) с учетом целей и ситуации в организации?

ЗАДАНИЕ №6

Стимулирование продавцов торговой сети

Компания.

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся две смены по 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00. Торговые точки 45 расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Персонал.

Студентки малопрестижных вузов (учатся на заочном и вечернем отделениях).

Многие получают высшее образование для “галочки”.

Система стимулирования.

Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 долл. + премиальные* 100 долл.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Проблемы.

1. Уровень мотивированности продавцов оставляет желать лучшего. В результате имеет место высокая текучесть кадров (основные причины, по словам сотрудниц – низкая оплата и невозможность роста), “ленивая” работа с клиентами,

несоблюдение стандартов обслуживания, нередкие случаи воровства (продавцы проводят махинации со скидками, артикулами, могут не выбить чек).

Девушки постоянно перезваниваются друг с другом. По «сарафанному радио» передается не только рабочая информация, но также слухи и сплетни. Поэтому часто распространяется негативное настроение, возникают недоразумения, необоснованная паника среди персонала: сотрудницы «накручивают» друг друга и увольняются.

2. Стандарты обслуживания клиентов и другие документы, регламентирующие деятельность продавцов компании, изложены в неудобной форме, что мешает изучению и усвоению необходимых для работы сведений. Некоторые стандарты и регламенты отсутствуют.

3. Выполнение директором большого количества разноплановых функций не дает ему возможности осуществлять полноценный контроль над работой продавцов, они предоставлены сами себе. К нематериальному стимулированию он относится скептически. Готов повышать заработную плату, но только тем, кто действительно отлично работает.

ВОПРОС. Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

ЗАДАНИЕ №7

Ответьте на вопросы:

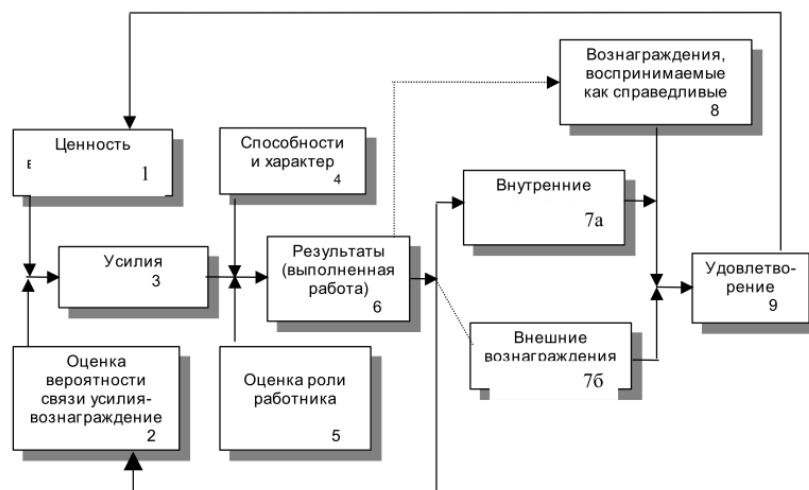
1. Системы участия в прибыли и системы распределения доходов. Результаты использования. Основные этапы разработки.
2. Системы распределения доходов Скэнлона, Ракера
3. Система распределения доходов Импрошеар.
4. Разработка системы оплаты труда в рамках традиционной системы компенсации. Основные этапы создания.
5. Использование балльного метода оценки рабочего места для разработки тарифной системы оплаты.
6. Новые тенденции в установлении окладов и часовых тарифных ставок: метод растяжек

3.6 Типовые задания репродуктивного уровня

Раздел 1 Теоретические основы мотивации и стимулирование трудовой деятельности

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №1

Перед Вами – модель Портера-Лоулера. Напишите пропущенные составляющие этой модели.



ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №2

Проанализируйте ситуацию:

Ситуация 1

Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдают машину, или он уходит из организации. Ваши действия?

Ситуация 2

Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?»

Вы говорите: _____

Ситуация 3

Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным.

Первый: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения».

Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».

Позиции какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

Раздел 2 Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №1

«Измерение и мониторинг трудовой деятельности»

«Подбор работы в соответствии с потребностями»

Цель: обосновать выбор профессий, сфер деятельности и работ в соответствии с имеющимися у личности устойчивыми потребностями, ставшими чертами индивидуальности.

Задание: заполните таблицу используя положения теории Д. МакКлелланда.

Потребности	Характеристики работы, где проявляется данная потребность	Предпочитаемые профессии, сферы деятельности
Высокая потребность в достижении		
Высокая потребность в при-		

знания		
Высокая потребность во власти		

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №2

«Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации»

«Мотивация в экономически трудное время»

Цель: получить опыт при столкновении с проблемами: при поддержании высокого уровня мотивации в условиях сокращающихся ресурсов;

при разработке эффективной программы мотивации.

Задание:

В результате сокращения численности персонала рабочая нагрузка у многих сотрудников повысилась примерно на 30%. Кроме того, ресурсы поступают в ограниченном количестве. Для таких вознаграждений, как повышение зарплаты, бонусы и т.д., выделяются очень ограниченные средства. Тем не менее топ-менеджеры полагают, что у компании есть потенциал и ситуация может измениться к лучшему, если они смогут мотивировать сотрудников работать на высоком уровне, предлагать инновационные решения и действовать сплоченно, чтобы восстановить конкурентное преимущество компании.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие конкретные шаги Вы должны предпринять при разработке программы мотивации, основываясь на знаниях теории мотивации?
2. Какие основные характеристики будет включать программа мотивации?
3. Что будут делать, если программа, которую разработали Вы и реализуете, на самом деле не будет работать, т.е. если мотивация не только не повысится, а наоборот – снизится и станет самой низкой?

4 Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

В таблице приведены описания процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий и процедур оценивания результатов обучения с помощью оценочных средств в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Задания репродуктивного уровня	Выполнение заданий репродуктивного уровня, предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводятся во время практических занятий. Вариантов заданий по теме не менее пяти. Во время выполнения заданий пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий не разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему, количество заданий и время выполнения заданий
Кейс-задача (ситуационная задача)	Вид учебного задания, имитирующий ситуации, которые могут возникнуть в реальной действительности. Основными действиями студентов по работе с ситуационной задачей являются: - подготовка к занятию; - знакомство с критериями оценки ситуационной задачи;

	<p>- уяснение сути задания и выяснение алгоритма решения ситуационной задачи;</p> <p>- разработка вариантов для принятия решения, выбор критериев решения, оценка и прогноз перебираемых вариантов;</p> <p>- презентация решения ситуационной задачи (письменная или устная форма);</p> <p>- получение оценки и ее осмысление.</p>
Реферат	<p>Реферат является важным видом самостоятельной работы, одна из форм изучения дисциплины, способствующая углублённому усвоению проблем курса, формированию навыков исследовательской работы учащихся.</p> <p>Он требует от обучающихся теоретического осмысления первоисточников, умения применять усвоенные знания в анализе исторических событий прошлого и современной общественно-политической жизни, получения навыков работы с литературой, грамотного изложения изученной темы.</p>
Дискуссия	<p>Дискуссия обеспечивает активное включение учащихся в поиск истины; создает условия для открытого выражения ими своих мыслей, позиций, отношений к обсуждаемой теме и обладает особой возможностью воздействия на установки ее участников в процессе группового взаимодействия.</p> <p>Условия эффективного проведения дискуссии в общем виде следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> – информированность и подготовленность обучающихся к дискуссии, свободное владение материалом, привлечение различных источников для аргументации отстаиваемых положений; – правильное употребление понятий, используемых в дискуссии, их единообразное понимание; – корректность поведения, недопустимость высказываний, задевающих личность оппонента; – установление регламента выступления участников; <p>Полная включенность группы в дискуссию, участие каждого учащегося в ней, для чего необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"> – привлечь обучающихся к определению темы дискуссии, предоставив им возможность выбора темы из нескольких альтернативных, – проблемно сформулировать тему дискуссии, так, чтобы вызвать желание ее обсуждать, – расположить группу так, чтобы устранить преграды, затрудняющие общение, предоставить каждому учащемуся возможность высказаться; – обучение обучающихся умению вести дискуссию, совместная выработка правил и норм групповой коммуникации; – особая позиция преподавателя как руководителя дискуссии, которая заключается в стимулировании обсуждения, консолидации мнений, подведении результатов работы. Личная позиция преподавателя по обсуждаемой проблеме не должна доминировать, хотя он может выступить в роли рядового участника дискуссии, не навязывая учащимся свою точку зрения.
Конспект	<p>Конспектирование - учебный прием, заключающийся в кратком письменном изложении основного содержания лекции, статьи, книги, доклада</p> <p>Конспект - особый вид вторичного текста, в основе которого лежит аналитико-синтетическая переработка информации, содержащейся в исходном тексте. Конспект выявляет, систематизирует и обобщает наиболее ценную информацию, он позволяет восстановить, развернуть исходную информацию. При конспектировании необходимо отбирать новый и важный материал, связывать его со старым, уже известным и выстраивать материал в соответствии с логикой изложения; конспект должен обладать содержательной, смысловой и структурной целостностью. С точки зрения объема (степени сжатия), конспект может быть кратким, подробным или смешанным; по степени соответствия первоисточнику - интегральным или выбороч-</p>

	<p>ным. По количеству перерабатываемых источников конспект может быть монографическим или сводным (обзорным), с точки зрения предъявления информации конспект составляется на основе чтения или слушания. В зависимости от формы представления информации в конспекте и от степени свернутости в конспекте первичного текста различают следующие виды конспектов:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ конспект-план, ✓ конспект-схема, ✓ текстуальный конспект. <p>Подготовка конспекта включает следующие этапы:</p> <p>Этап 1. Выделяются смысловые части - вся информация, относящаяся к одной теме, группируется в один блок.</p> <p>Этап 2. В каждой смысловой части формулируется тема в опоре на ключевые слова и фразы.</p> <p>Этап 3. В каждой части выделяется главная и дополнительная по отношению к теме информация.</p> <p>Этап 4. Главная информация фиксируется в конспекте в разных формах: в виде тезисов, выписок (текстуальный конспект), в виде вопросов, выявляющих суть проблемы, в виде назывных предложений (конспект-план и конспект-схема).</p> <p>Этап 5. Дополнительная информация приводится при необходимости.</p> <p>Работая над конспектом, необходимо помнить следующие правила:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Следует записать название конспектируемого произведения (или его частей) и его выходные данные. ✓ Осмыслить основное содержание текста, дважды прочитав его. ✓ Составить план - основу конспекта. ✓ Конспектируя, оставить широкие поля для дополнений, заметок, записи терминов и имен, требующих разъяснений. ✓ Помнить, что в конспекте отдельные фразы и даже отдельные слова имеют более важное значение, чем в подробном изложении. ✓ Запись следует вести своими словами, что способствует лучшему осмыслению текста. ✓ Применять определенную систему подчеркивания, сокращений, условных обозначений. ✓ Соблюдать правила цитирования - цитату заключать в кавычки, давать ссылку на источник с указанием страницы.
Индивидуальное домашнее задание	<p>Своеобразной формой организации самостоятельной работы обучающихся являются самостоятельные занятия обучающихся по выполнению домашних заданий. Они представляют собой логическое продолжение аудиторных занятий, проводятся по заданию преподавателя, который инструктирует обучающихся и устанавливает сроки выполнения задания. В отличие от других форм организации учебного процесса затраты времени на выполнение этой работы не регламентируются расписанием. Режим и продолжительность работы выбирает сам обучающийся в зависимости от своих способностей и конкретных условий, что требует от него не только умственной, но и организационной самостоятельности. Домашняя учебная работа – это самостоятельная учебная деятельность обучающихся, дополняющая занятие и являющаяся частью цикла обучения. Ее особые функции состоят в развитии умений самостоятельно учиться, определять задачи и средства работы, планировать учение. Она развивает мышление, волю, характер обучающегося. Главное назначение ее состоит в закреплении знаний и умений, полученных на занятии, отработке навыков, усвоении нового материала. Ученые выделяют следующие условия успешности домашней работы: наличие у обучающихся навыков самостоятельной работы, педагогическое руководство и контроль за выполнением домашних заданий. Последнее требует це-</p>

	<p>лесообразного дозирования, ограничения объема домашних заданий, четкой формулировки задач и рекомендаций к выполнению, своевременной проверки и оценки.</p> <p>Индивидуальные домашние задания чаще даются с целью восполнения пробелов, имеющихся у студентов в усвоении учебного материала. Также индивидуальные домашние задания можно предлагать обучающимся, которые проявляют особый интерес к той или иной учебной дисциплине. Такие задания не только стимулируют развитие творческих способностей обучающихся, но и содействуют обмену знаниями на учебных занятиях, создают творческую атмосферу, возможность интеллектуального общения.</p> <p>Индивидуализация домашних заданий может быть осуществлена путем частичной индивидуализации общего для всей учебной группы задания, применения вместо (или помимо) фронтальных заданий индивидуальных или групповых домашних заданий, использования наряду с обязательными домашними заданиями также необязательных (желательных) заданий.</p> <p>Преподаватель должен правильно определить объем и содержание домашнего задания, сообщить студентам, как следует выполнять задания, какими приемами и методами пользоваться, какова методика самостоятельной работы. Здесь очень важны систематические указания преподавателя и демонстрация образцов выполненного задания, а также упражнения студентов в применении тех или иных методов самостоятельной работы.</p> <p>Наряду с общими указаниями важное место имеет инструктаж, ориентирующий обучающихся на самостоятельную работу по конкретному материалу. Внимание обучающихся обращается, прежде всего, на объем работы, который следует выполнить; на повторение ранее изученного; на методы работы, которые целесообразнее использовать; на организацию самоконтроля. Также при выполнении домашней работы стоит учитывать, что одни учебные дисциплины требуют для освоения большого объема времени, а другие – регулярной работы (ежедневной). При освоении первых преобладает осмысление, а вторых – запоминание или накопление эффекта воздействия.</p>
--	---

Описание процедур проведения промежуточной аттестации в форме экзамена и оценивания результатов обучения

Промежуточная аттестация в форме экзамена проводится путем устного собеседования по билетам. Билеты составлены таким образом, что в каждый из них включал в себя теоретические вопросы.

Билет содержит: три теоретических вопроса для оценки знаний. Теоретические вопросы выбираются из перечня вопросов к экзамену.

Распределение теоретических вопросов по экзаменационным билетам находится в закрытом для обучающихся доступе. Разработанный комплект билетов (25-30 билетов) не выставляется в электронную информационно-образовательную среду ИрГУПС, а хранится на кафедре-разработчике ФОС на бумажном носителе в составе ФОС по дисциплине.

На экзамене обучающийся берет билет, для подготовки ответа на экзаменационный билет обучающемуся отводится время в пределах 45 минут. В процессе ответа обучающегося на вопросы и задания билета, преподаватель может задавать дополнительные вопросы.

Каждый вопрос/задание билета оценивается по пятибалльной системе, а далее вычисляется среднее арифметическое оценок, полученных за каждый вопрос/задание. Среднее арифметическое оценок округляется до целого по правилам округления.

Перечень вопросов к экзамену

по дисциплине *Б1.В.15 «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»*


1. Субъекты и объекты мотивационной деятельности. Понятия «мотивации». Цели мотивационной политики.

2. Взаимосвязь понятий «нужда», «потребность», «мотив». Классификация потребностей и стимулов. Взаимосвязь понятий «мотив», «стимул», «вознаграждение».
3. Классификация зарубежных теорий мотивации. Аспекты мотивации в экономических теориях (А.Смита, К.Маркса).
4. Классификация зарубежных теорий мотивации. Биологические теории мотивации (теория гомеостатического поведения, теория оптимальной активации).
5. Классификация зарубежных теорий мотивации. Когнитивные теории мотивации (теории врожденных способностей, теории атрибуции). Понятие локуса контроля в теориях мотивации.
6. Содержательные теории мотивации. Теория иерархии потребностей Маслоу, ее применимость и недостатки.
7. Содержательные теории мотивации. Теории мотивации Макклеланда и Альдерфера.
8. Содержательные теории мотивации. Двухфакторная теория мотивации Герцберга, ее применимость и недостатки.
9. Процессуальные теории мотивации. Теория мотивации Врума, ее применимость и недостатки.
10. Процессуальные теории мотивации. Теория мотивации Лоулера-Портера, ее применимость и недостатки.
11. Процессуальные теории мотивации. Теории справедливости Адамса, ее применимость и недостатки.
12. Исторический контекст зарождения теорий мотивации в России. Основные аспекты мотивации в теории НОТ Гастева и Керженцева.
13. Развитие теорий мотивации во второй половине XX века. Основные теории мотивации (мотивация на основе базовых потребностей, теория мотивов отношения к труду, теория мотивационного комплекса трудовой деятельности).
14. Современные тенденции развития теории мотивации. Современные теории мотивации (теория мотивации уровнем мотивации, теории ценностной мотивации).
15. Понятие организации как открытой социокультурной системы. Научные направления в русле социокультурного подхода к управлению организацией.
16. Взаимосвязь понятий «национальная культура», «деловая культура», «организационная культура». Подходы к классификации уровней культуры Шейна, Шнейдера, Пригожина.

17. Параметры анализа национальной культуры.
18. Характеристика национальной культуры англо-американского типа и ее влияние на систему мотивации.
19. Характеристика национальной культуры романского (европейского) типа и ее влияние на систему мотивации.
20. Характеристика национальной культуры японского типа и ее влияние на систему мотивации.
21. Характеристика российской национальной культуры и ее влияние на систему мотивации.
22. Определение понятий «мотивационная политика», «мотивационный механизм», «метод стимулирования» и их взаимосвязь.
23. Алгоритм формирования мотивационного механизма на предприятии.
24. Классификация факторов мотивации. Выявление внутренних факторов (методика С. Ивановой, методика И.Герчикова).
25. Внутренние факторы мотивации сотрудника. Фундаментальные особенности людей.
26. Теория компетенций МакКлелланда и Спенсеров: базовые качества индивидов (мотивы, психофизиологические особенности, Я-концепция, навыки и знания).
27. Внешние факторы мотивации сотрудника (факторы внутренней среды предприятия)
28. Внешние факторы мотивации сотрудника (факторы внешней среды предприятия)
29. Сущность и функции заработной платы. Государственное регулирование оплаты труда.
30. Классификация систем и форм оплаты труда.
31. Регламентирование формы оплаты труда на российских предприятиях.
32. Нефинансовые методы стимулирования.
33. Понятие компенсационного пакета. Особенности формирования компенсационного пакета на российских предприятиях.
34. Мотивационное воздействие распределения ролей.
35. Мотивационное воздействие корпоративной культуры.

36. Понятие стратегии и тактики формирования мотивационного механизма.
37. Развитие системы стимулирования в российской практике.
38. Основные проблемы и ошибки формирования и управления системой стимулирования.
39. Целевые установки мотивационного процесса с точки зрения организации: максимальное извлечение результатов от деятельности персонала, развитие интеллектуального капитала.
40. Целевые установки мотивационного процесса с точки зрения персонала: развитие человеческих ресурсов, формирование приверженности персонала.
41. Взаимное влияние целевых установок персонала и организации, стратегических целей и возможностей организации, системы мотивации.

Образец экзаменационного билета
по дисциплине *Б1.В.15 «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»*

 20__-20__ уч. год	Экзаменационный билет № 1 по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» 4 курс	Утверждаю: Заведующий кафедрой «Менеджмент» <hr/> М.Л. Молчанова
<ol style="list-style-type: none"> 1. Субъекты и объекты мотивационной деятельности. Понятия «мотивации». Цели мотивационной политики. 2. Теория компетенций МакКлелланда и Спенсеров: базовые качества индивидов (мотивы, психофизиологические особенности, Я-концепция, навыки и знания). 3. Взаимное влияние целевых установок персонала и организации, стратегических целей и возможностей организации, системы мотивации. 		

