

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП

Е. А. Мацуy

«06» июня 2024 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмент

Е.В. Крюкова

«06» июня 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Составитель	Минева О.К., профессор, д.э.н., профессор
Направление подготовки	38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ
Направленность (профиль) ОПОП	Логистика и стратегическое управление цепями поставок с углубленным изучением иностранных языков
Квалификация	бакалавр
Форма обучения	очная
Год приема	2021
Курс	4
Семестр	8

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Целями освоения дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» выступает формирование у бакалавров четкого понимания путей и способов выявления, формирования и развития мотивации трудовой деятельности персонала в зависимости от специфики компании (предприятия).

1.2. Задачи освоения дисциплины:

- ознакомить студентов с основными теоретико-методологическими подходами к изучению проблемы мотивации в различных областях науки и практики;
- выработать умение использовать различные психодиагностические методы и методики, с целью определения особенностей мотивационно-смысловой и потребностей сфер личности;
- сформировать навыки по развитию мотивации трудовой деятельности персонала;
- развить навыки разработки и использования различных методов и технологий стимулирования трудовой деятельности;
- обучить студентов методам комплексной оценки систем стимулирования на различных предприятиях; - выработать навыки по выявлению достоинств и недостатков использования различных методов стимуляции;
- сформировать умения по поиску альтернативных методов стимулирования персонала

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»: относится к базовым дисциплинам Блока 1 «Дисциплины учебного плана». Шифр Б1. Б34. Дисциплина изучается во 8-м семестре.

Изучение дисциплины основывается на фундаментальных знаниях, полученных в ходе изучения дисциплины «Организация, нормирование и оплата труда», «Организационное поведение» и является теоретической базой, необходимой для формирования общепрофессиональных компетенций выпускника.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами:

– «Организация, нормирование и оплата труда»

Знания: эволюции моделей мотивации; основы управления поведением персонала (теории поведения личности в организации; основные стратегии управления персоналом; принципы организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ; основы научной организации и нормирования труда; процессы групповой динамики и принципов формирования команды; принципы формирования команды; локальные нормативные акты, касающиеся организации труда

Умения: использовать модели мотивации для решения стратегических тактических задач; применять основные методы анализа и аудита человеческих ресурсов; организовывать работы исполнителей (команды, группы) для реализации стратегии организации; использовать на практике механизмы общей культуры; применять на практике навыки анализа работ и проведения анализа рабочих; применять на практике знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды; разрабатывать локальные нормативные акты, касающиеся организации труд

Навыки: владение практикой мотивирования и стимулирования персонала организации на достижение стратегических и оперативных целей; основными методами анализа и аудита системы оплаты труда и человеческих ресурсов; опытом организации групповой работы; механизмами общей культуры, чувством ответственности; навыками проведения анализа работ и анализа рабочих мест, навыками оптимизации норм обслуживания и численности; навыками разработки организационной и функционально - штатной структуры

- «Организационное поведение»

Знания: Подходы к классификации типологических профилей личности

Умения: Использовать методы и инструменты управления конфликтными ситуациями

Навыки: Навыками по моделированию и разрешению конфликтных ситуаций

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):

- Компенсационный менеджмент и др.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование элементов следующих общепрофессиональных (ОПК) компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки:

УК-3 – Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
УК- 3 – Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знаний процессов групповой динамики и принципов формирования команды, принципы проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры	использовать знания об основных теориях мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знаний процессов групповой динамики и принципов формирования команды, принципы проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры	навыками использования основными теориями мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знаний процессов групповой динамики и принципами формирования команды, принципами проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины в зачетных единицах (**3 зачетные единицы**) в том числе 33 часа,

выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 11 часов – лекции, 22 часа – практические) и 75 часов – на самостоятельную работу обучающихся.

Таблица 2 – Структура и содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы)	Семестр	Неделя семестра	Контактная работа (в часах)			Самостоят. работа		Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
1	Тема 1. Современные зарубежные и российские теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности	8		2	4			12	Ответы на вопросы
2	Тема 2. Разработка стратегии и политики мотивации и стимулирования персонала в компании.	8		2	4			12	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания
3	Тема 3. Проектирование корпоративной модели оплаты труда.	8		2	4			12	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания
4	Тема 4. Стимулирование труда временных сотрудников, привлеченных в рамках аутсорсинга	8		2	4			12	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении заданий
5	Тема 5. Социальные программы и программы нефинансового вознаграждения персонала.	8		2	4			12	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении задания
6	Тема 6. Оценка эффективности труда персонала и управление результативностью как основа стратегического подхода к системе мотивации и стимулирования.	8		1	2			15	Ответы на вопросы, представление отчета о выполнении заданий
ИТОГО				11	22			75	Экзамен

Условные обозначения:

Л – занятия лекционного типа; ПЗ – практические занятия, ЛР – лабораторные работы; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа по отдельным темам

Таблица 3 – Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины и формируемых компетенций

Темы, разделы дисциплины	Кол-во часов	Код компетенции	
		УК-3	Общее кол-во компетенций
Тема 1. Современные зарубежные и российские теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности	18	+	1
Тема 2. Разработка стратегии и политики мотивации и стимулирования персонала в компании.	18	+	1
Тема 3. Проектирование корпоративной модели оплаты труда.	18	+	1
Тема 4. Стимулирование труда временных сотрудников, привлеченных в рамках аутсорсинга	18	+	1
Тема 5. Социальные программы и программы нефинансового вознаграждения персонала.	18	+	1
Тема 6. Оценка эффективности труда персонала и управление результативностью как основа стратегического подхода к системе мотивации и стимулирования.	18	+	1
Итого	108		

Краткое содержание каждой темы дисциплины

Тема 1. Современные зарубежные и российские теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности с развитием теорий управления персоналом. Общие категории теории мотивации. Правой стимул и правовое стимулирование. Мотивационный процесс. Стадии мотивации. Теории x, y и z. Когнитивные теории мотивации. Теория атрибуции.

Тема 2. Разработка стратегии и политики мотивации и стимулирования персонала в компании

Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Сущность содержательных и процессуальных теорий мотивации. Механизм мотивирования действий. Теории А. Маслоу, Ф.Герцберга, Д. Макклелланда, К. Альдерфера. Теория ожидания, Теория справедливости (равенства). Теория партисипативного управления. Стратегия и политика мотивации и стимулирования персонала.

Тема 3. Проектирование корпоративной модели оплаты труда.

Отличительные особенности систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности отечественных организаций. Стадия жизненного цикла организации и задачи кадровой политики и стратегии компании. Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности на основе метода управления по целям (УПЦ) и системы KPI.

Тема 4. Стимулирование труда временных сотрудников, привлеченных в рамках аутсорсинга

Аутсорсинг и аутстаффинг персонала. Запрет на заемный труд в России. Особенности стимулирования труда временных сотрудников.

Тема 5. Социальные программы и программы нефинансового вознаграждения персонала

Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания. Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности. Методы анализа механизмов мотивации трудовой деятельности.

Тема 6. Оценка эффективности труда персонала и управление результативностью как основа стратегического подхода к системе мотивации и стимулирования.

Основные понятия и определения мотивации эффективной трудовой деятельности в компаниях. Стратегическое управление персоналом и эффективностью его трудовой деятельности.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине

Освоение дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины

По каждой теме необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал лекций (в тч, в LMS Moodle «Цифровое обучение»), учебников и учебных пособий из раздела 8. «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия или изучения материала по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
Тема 1. Современные зарубежные и российские теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности	12	1. Ответы на вопросы 2. Мозговой штурм «Этический кодекс специалиста управления персоналом в области мотивации и стимулирования труда в современной России» 3. WEB-квиз «Нормативно-правовые акты в области оплаты труда и трудовых гарантий работникам»
Тема 2. Разработка стратегии и политики мотивации и	12	1. Ответы на вопросы

стимулирования персонала в компании.		2. Тест: «Мотивация и стимулирование труда в процессе управления персоналом» 3. Кейс-стади «Опыт работ западногерманской компании «Siemens»
Тема 3. Проектирование корпоративной модели оплаты труда.	12	1. Ответы на вопросы 2. Тест «Теоретические основ мотивации» 3. Тест «Современные концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности» 4. WEB - круиз «Сравнительный анализ кадрового состава на разных стадиях жизненного цикла организации»
Тема 4. Стимулирование труда временных сотрудников, привлеченных в рамках аутсорсинга	12	1. Ответы на вопросы 2. Создание презентации «Развитие аутсорсинга в России» 3. Создание презентации «Стимулирование временных сотрудников – как элемент повышения их лояльности и вовлеченности» и обсудите его в группе.
Тема 5. Социальные программы и программы нефинансового вознаграждения персонала.	12	1. Ответы на вопросы 2. Кейс – стади «Опыт компании ТУСУР» 3. Кейс-стади «Разработка компенсационного пакета»
Тема 6. Оценка эффективности труда персонала и управление результативностью как основа стратегического подхода к системе мотивации и стимулирования.	15	1. Ответы на вопросы 2. Кейс – стади «Анализ эффективности использования фонда заработной платы» 3. Презентация «Многообразие подходов к оценке эффективности системы оплаты труда».

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины, выполняемые обучающимися самостоятельно

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины, не предусмотрены.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии

6.1. Образовательные технологии

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Современные зарубежные и российские теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности	Лекция-диалог		Не предусмотрено
Тема 2. Разработка стратегии и политики мотивации и стимулирования персонала в компании.	Лекция-диалог		Не предусмотрено
Тема 3. Проектирование корпоративной модели оплаты труда.	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 4. Стимулирование труда временных сотрудников, привлеченных в рамках аутсорсинга	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 5. Социальные программы и программы нефинансового вознаграждения персонала.	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 6. Оценка эффективности труда персонала и управление результативностью как основа стратегического подхода к системе мотивации и стимулирования.	Лекция-диалог	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Цифровое обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	<p>Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU</p>

2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине и оценочных средств

№ п/п	Контролируемые темы)дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Современные зарубежные и российские теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности	УК-3	1. Ответы на вопросы 2. Мозговой штурм «Этический кодекс специалиста управления персоналом в области мотивации и стимулирования труда в современной России» 3. WEB-квиз «Нормативно-правовые акты в области оплаты труда и трудовых гарантий работникам»
2	Разработка стратегии и политики мотивации и стимулирования персонала в компании.	УК-3	1. Ответы на вопросы 2. Тест: «Мотивация и стимулирование труда в процессе управления персоналом» 3. Кейс-стади «Опыт работ

			западногерманской компании «Siemens»
3	Проектирование корпоративной модели оплаты труда.	УК-3	1. Ответы на вопросы 2. Тест «Теоретические основы мотивации» 3. Тест «Современные концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности» 4. WEB - круиз «Сравнительный анализ кадрового состава на разных стадиях жизненного цикла организации»
4	Стимулирование труда временных сотрудников, привлеченных в рамках аутсоринга	УК-3	1. Ответы на вопросы 2. Создание презентации «Развитие аутсорсинга в России» 3. Создание презентации «Стимулирование временных сотрудников – как элемент повышения их лояльности и вовлеченности» и обсудите его в группе.
5	Социальные программы и программы нефинансового вознаграждения персонала.	УК-3	1. Ответы на вопросы 2. Кейс – стадии «Опыт компании ТУСУР» 3. Кейс-стадии «Разработка компенсационного пакета»
6	Оценка эффективности труда персонала и управление результативностью как основа стратегического подхода к системе мотивации и стимулирования.	УК-3	1. Ответы на вопросы 2. Кейс – стадии «Анализ эффективности использования фонда заработной платы» 3. Презентация «Многообразие подходов к оценке эффективности системы оплаты труда».

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность

Шкала оценивания	Критерии оценивания
	полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине

Тема 1. Современные зарубежные и российские теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности

1. Ответьте на вопросы:

1. Раскройте значение основных понятий мотивации и стимулирования.
2. Труды, каких ученых относятся к содержательной и процессуальной теории мотивации. Раскройте ответ.
3. Какое существует отличие между содержательной и процессуальной теориями мотивации. Обоснуйте ответ.
4. Раскройте роль и значение мотивационного процесса трудовой деятельности.
5. Охарактеризуйте стимул и стимулирование трудовой деятельности.
6. Какова, по Вашему мнению, вероятность применения теории справедливости и теории ожиданий в практике менеджмента.
7. Как Вы считаете, взаимосвязаны ли мотивация и стимулирование трудовой деятельности? Обоснуйте ответ.

Активные и интерактивные формы обучения:

2. Мозговой штурм «Этический кодекс специалиста управления персоналом в области мотивации и стимулирования труда в современной России»

3. WEB-круиз «Нормативно-правовые акты в области оплаты труда и трудовых гарантий работникам»

1. WEB-круиз «Нормативно-правовые акты в области оплаты труда и трудовых гарантий работникам»

Интернет-ресурсы:

- «Трудовой кодекс РФ с комментариями» - <http://www.consultant.ru/>
- «Гражданский кодекс РФ с комментариями» (глава 39) - <http://www.consultant.ru/>

Тема 2. Разработка стратегии и политики мотивации и стимулирования персонала в компании

1. Ответьте на вопросы:

1. Как Вы считаете, какова роль управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности в управлении персоналом? Ответ обоснуйте.
2. Какими особенностями характеризуются мотивация и стимулирование трудовой деятельности «человека социального»? Ответ обоснуйте.
3. Какие стимулы используют компании, с целью привязать сотрудников к компании?
4. Какие правила должны соблюдаться для формирования правильной мотивации и стимулирования со стороны руководства?

Активные и интерактивные формы обучения:

Пройдите тест: «Мотивация и стимулирование труда в процессе управления персоналом»

1. За счет чего достигается эффективность использования стимулирования «человека экономического»?

- а) нормирования труда и его оплаты;
- б) возможности маневрирования временем;
- в) дифференциации заработной платы.

2. Какие методы управления базируются на властной мотивации, которая основывается на подчинении, старшему по должности и т.п.

- а) экономические;
- б) организационно - административные;
- в) социально – психологические.

3. К какому типу мотивации можно отнести сотрудника, при формировании мотивации и стимулирования трудовой деятельности?

- а) сотрудники, которые ориентированы на содержательность и общественную значимость труда;
- б) сотрудники, которые ориентированы на оплату труда и материальные ценности;
- в) сотрудники, для которых значимость разных ценностей сбалансирована.

3. Решите кейс-стади.

Руководство западногерманской компании «Siemens», на одном из этапов развития, определивших ее будущее, было обеспокоено тем, что профессиональный и образовательный уровень работников не вполне удовлетворяет возрастающим требованиям. Настораживало, что на протяжении длительного периода неизменной оставалась структура персонала, не увеличивалась доля работников высокой квалификации, ведущих специалистов, относительная численность инженерно-технического персонала и управляющих. Как вы оцениваете положение с мотивацией и кадровым составом западногерманской компании «Siemens» с точки зрения возрастающей конкурентной борьбы? Что бы вы предприняли на месте руководства компании?

Тема 3. Проектирование корпоративной модели оплаты труда.

1. Ответьте на вопросы:

1. Как Вы считаете, возможно, ли применение ментальной концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности к российским организациям? Ответ обоснуйте.
2. Каковы роль и значение корпоративной культуры в стимулировании и мотивации трудовой деятельности? Ответ обоснуйте
3. Проведите исследование рынка, и по возможности определите возможные предприятия Вашего региона, которые придерживаются концепции мотивации и стимулирования человеческих ресурсов. Ответ обоснуйте.
4. Охарактеризуйте основные стадии жизненного цикла компаний по И. Адзиесу?
5. В чем специфика мотивации и стимулирования труда на каждом этапе жизненного цикла компании?
6. Какие периоды этапы жизненного цикла компании наиболее выгодны для молодого специалиста и почему?
7. Перечислите стадии упадка великих компаний по Дж. Коллинзу. Ваше мнение относительно 5 стадии «Капитализация перед кризисом или гибелью» и возможных мероприятий по повышению мотивации и стимулирования труда персонала. Что бы вы могли предложить?
8. Сформулируйте свои предложения по мотивации труда персонала на 5 стадии «Капитализация перед кризисом или гибелью» по Дж. Коллинзу?

Активные и интерактивные формы обучения

2. Пройдите тест «Теоретические основы мотивации»

1. Согласно, какой теории мотивации рассматривалась важность нормирования и организации труда? а) процессуальной; б) традиционной; в) содержательной.
2. Основным элементом какой модели является потребность властвования? а) типологической модели В.И. Герчикова; б) трехфакторной модели Д. МакКлелланда; в) диспозиционной модели В.Я. Ядова.
3. В теории Ф. Герцберга «Мотиваторы»: а) связаны с комфортными условиями трудовой деятельности; б) способствуют формированию мотивации к трудовой деятельности; в) описывают возможности достижения целей самореализации.
4. В схеме взаимосвязи и взаимозависимости дефиниций «стимулы», «стимулирование», «мотивы», «мотивация», блага относятся к: а) зонам стимулирования; б) зонам мотивации.
5. Стимулирование обучением относится к: а) материальному стимулированию; б) нематериальному стимулированию.

3. Тест: «Современные концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности»

1. Согласно, какой концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности не человек, а выполняемый им труд выступает в качестве объекта управления? а) технологической; б) программной; в) дефицитной.
2. Какая концепция мотивации и стимулирования была более характерна для стран Дальнего Востока? а) технологическая концепция; б) дефицитная концепция; в) программная концепция; г) ментальная концепция.
3. На формирование этой концепции мотивации и стимулирования оказали влияние 3 фактора: низкая ценность человека вообще, остаточный принцип финансирования социальной среды, ориентация на развитие общественных фондов потребления? а) патриархальная концепция; б) дефицитная концепция; в) программная концепция; г) ментальная концепция.
4. Что должно быть положено в основу современной системы стимулирования и мотивации труда?
 - а) материальное вознаграждение;
 - б) моральное удовлетворение;

- в) личное обогащение;
 г) потребности личности, соотносимые со стратегическими задачами организации.
5. Что лежит в основе корпоративной концепции стимулирования и мотивации труда?
 а) страх потери работы; б) коллективная ответственность; в) родственные связи; г) корпоративная культура.
6. Для каких компаний характерно применение патриархальной концепции мотивации и стимулирования персонала? а) для малого бизнеса; б) для международных компаний; в) для сетевых организаций; г) для государственных учреждений.
7. Какая основная концепция стимулирования и мотивации персонала характерна для современного времени. а) технологическая; б) дефицитная; в) ментальная; г) человеческих ресурсов.
4. Используя **WEB - круиз** провести сравнительный анализ кадрового состава на разных стадиях жизненного цикла организации. Постройте диаграмму динамики изменения кадровой политики на стадиях жизненного цикла организации. Сделайте выводы.

Интернет-ресурсы:

1. Официальный сайт «Siemens» в России: <http://www.siemens.com>
2. Федеральный портал управленческих кадров :<http://gossluzhba.gov.ru/>

Тема 4. Стимулирование труда временных сотрудников, привлеченных в рамках аутсорсинга

1. Ответьте на вопросы:

1. Что такое заемный труд. Какие существуют подходы к регулированию заемного труда в России и за рубежом.
 2. В чем принципиальная разница между аутсорсингом и аутстаффингом? Почему в России запрещен аутстаффинг как проявление заемного труда.
 3. Изучите российское законодательство, в частности статью 341.1 главы 53.1 Трудового кодекса РФ и назовите условия открытия частного кадрового агентства.
 4. Зачем следует стимулировать временный персонал, нанятый по договору аутсорсинга.
2. Изучите Интернет источники и сделайте **презентацию** на тему «**Развитие аутсорсинга в России**» и обсудите его в группе. Обратите особое внимание на изменение рынка аутсорсинговых услуг после 2018 года.
3. Изучите Интернет источники и сделайте **презентацию** на тему «**Стимулирование временных сотрудников – как элемент повышения их лояльности и вовлеченности**» и обсудите его в группе.

Тема 5. Социальные программы и программы нефинансового вознаграждения персонала

1. Ответьте на вопросы:

1. Раскройте сущность и содержание соучастия персонала в деятельности организации как эффективного механизма управления человеческими ресурсами в условиях рыночной экономики.
2. Приведите примеры перечисленных форм соучастия персонала в управленческом процессе: а) причастность к информации; б) использование возможностей общественных организаций; в) соучастие в прибыли предприятия.
3. В чем проявляются особенности корпоративного управления в современной России?
4. Из каких частей может складываться социальный пакет организации?
5. Какие факторы влияют на подход к разработке и наполнение социального пакета организации?
6. Охарактеризуйте функции социального пакета компании.

7. Опишите алгоритм разработки и реализации социального пакета компании.

Активные и интерактивные формы обучения:

2. Решите кейс-стади.

Компания «ТУСУР» основана в 1995 году и начала свою деятельность как малое предприятие, производящее бланочную продукцию. Поскольку в регионе отсутствовали реальные конкуренты на рынке полиграфических услуг, «ТУСУР» становится лидером и получает широкую клиентскую базу. Недорогая печатная техника, высокая доля ручного труда на этапах верстки и набора предопределяли возможность компании успешно конкурировать с крупными государственными предприятиями.

Через три года спрос на продукцию компании «ТУСУР» постепенно начинает снижаться, так как большинство бывших клиентов активно начинают приобретать копировальную технику и необходимость в заказе бланочной продукции отпадает. Новыми потенциальными клиентами для компании могут стать предприятия, работающие на рынке пищевой продукции. Речь идет об изготовлении этикеток для разнообразных товаров. «ТУСУР» покупает подержанное оборудование во Франции и, используя старые деловые связи руководителя компании, решает возникшие проблемы.

Однако через год на региональном рынке у «ТУСУРа» появляются три серьезных конкурента, занимающихся аналоговым видом бизнеса, и к тому же продвигающих этикетную продукцию более высокого качества. Новые требования к дизайну этикетки предъявляет и ряд постоянных клиентов, что закономерно приводит к необходимости приобретения оборудования для послепечатной обработки продукции.

В настоящий момент «ТУСУР» занимает 3 место по объему выпускаемой этикеточной продукции, охватывая 35% рынка в городе и 12% в регионе. Руководство компании начинает предпринимать шаги по освоению выпуска новых видов продукции, в частности, производство коробок для кондитерских изделий, подарочных упаковок для напитков. Доля новых видов продукции в общем объеме составляет 10%.

Задание

Определите, какие механизмы соучастия персонала в деятельности организации необходимо использовать на каждом из перечисленных этапов развития компания «ТУСУР». Обоснуйте свое мнение примерами.

3. На основе анализа кейс-стади «Разработка компенсационного пакета», разработайте компенсационный и мотивационный пакет для сотрудников организации, определите и обоснуйте подход к его реализации и условия его применения.

Магазин детских товаров и игрушек «Планета детства», функционирующий в г. Астрахани с 2005 г., занимается продажей товаров для детей: игрушек, одежды, обуви, товаров для новорожденных.

Магазин имеет линейно-функциональную организационную структуру, в состав которой входят такие категории сотрудников, как директор, бухгалтер, маркетолог, менеджер по персоналу, а последнему подчиняются продавцы-консультанты (13 чел.), продавцы-кассиры (3 чел.), технический персонал (2 чел.) и грузчики (6 чел.).

70% персонала — люди в возрасте от 18 до 25 лет, 22% - в возрасте от 25 до 35 лет.

Большая часть персонала (78%) имеет среднее и среднее специальное образование.

Коэффициент постоянства кадров в 2013 году составил 87%.

Характеризуя систему управления персоналом в организации, можно отметить следующие ее особенности: стратегия управления персоналом отсутствует; обучение персонала происходит только внутри организации, для чего применяется механизм наставничества (таким же образом происходит адаптации новичков); в основном применяются материальные методы мотивации - заработная плата + премии к праздникам; система развития и продвижения персонала не предусмотрена ввиду небольших размеров организации; аттестация и оценка персонала не проводятся.

В ходе опроса степени удовлетворенности персонала магазина выявлено следующее:

- 9 человек имеют высокую мотивацию к работе, 10 человек обладают средней мотивацией, остальные сотрудники затрудняются определить свою мотивированность;
- 36,4% персонала довольны своей работой, столько же относятся к своей работе нейтрально, остальные — очень довольны; отвечая на вопрос о конкретных стимулах и мотивах своей работы;
- 45,5% отметили общение с интересными людьми;
- 40,9% - материальное вознаграждение;
- 22,7% - самореализацию;
- 22,7% - социальный статус и уважение;
- 9,1% - возможность приносить пользу обществу.

Организация находится на стадии зрелости, ориентирована на получение стабильной прибыли и минимизацию издержек.

Тема 6. Оценка эффективности труда персонала и управление результативностью как основа стратегического подхода к системе мотивации и стимулирования.

1. Ответьте на вопросы:

1. Какие группы методик определения эффективности систем стимулирования Вы знаете?
2. Знаете ли Вы примеры иных методик и подходов к определению эффективности систем стимулирования
3. Методика, анализирующая показатели стабильности занятого персонала и качества внутриорганизационных ротаций
4. Методика, анализирующая показатели, связанные с оценкой стоимости трудовых ресурсов по отношению к стоимости производимых ими благ и получаемой для предприятия выгоды
5. Методика, анализирующая показатели, относящиеся к объему используемой рабочей силы и занятости персонала
6. Аудит системы стимулирования и оплаты труда по Жукову А.Л.
7. Стандартные требования к построению эффективных одобрных систем оплаты

Активные и интерактивные формы обучения:

2. Кейс –стади «Анализ эффективности использования фонда заработной платы»

Таблица

Структура фонда заработной платы ООО «Прогресс»

№ п/п	Вид оплаты	Сумма, млн. руб.		
		План	Факт	Отклонение
1.	Фонд оплаты труда	16076,3	18065,8	
1.1.	<i>По сдельным расценкам</i>	8343,6	9412,3	
1.2.	<i>По тарифным ставкам и окладам</i>	5160,5	5347,5	
1.3.	<i>Премии за производственные результаты</i>	1093,2	1300,7	
1.4.	<i>Оплата ежегодных и дополнительных отпусков</i>	1093,2	1246,5	
1.5.	<i>Прочие выплаты из ФЗП</i>	385,8	758,8	
2.	Выплаты за счет чистой прибыли	85,0	120,0	

3.	Выплаты социального характера	85,7	86,2	
Итого ФЗП				
Доля в общей сумме, %:				
фонда оплаты труда				
выплат из чистой прибыли				
выплат социального характера				

Выполнить анализ представленного фонда заработной платы
Сделать обоснованные выводы по эффективности использования фонда заработной платы.

3. Разработайте **WEB – круиз** и постройте презентацию по применяемым методикам оценки эффективности систем стимулирования, применяемые в России и за рубежом.
4. Сделайте презентацию «Многообразие подходов к оценке эффективности системы оплаты труда».

Перечень вопросов и заданий, выносимых на экзамен

1. Понятие и сущность мотивации. Суть механизма мотивации персонала.
2. Мотивация как процесс сопряжения целей организации и работника.
3. Потребность как основа мотивационной системы. Классификация, свойства и иерархия потребностей человека.
4. Мотив и стимул: понятия, взаимосвязь
5. Стимулирование персонала: понятие, цели, виды.
7. Организационные формы стимулирующего воздействия.
8. Ценности, ценностная ориентация, установки и их влияние на мотивацию персонала.
9. Содержательные теории мотивации: сущность, соотношение различных содержательных теорий мотивации, недостатки и ограничения, сфера использования.
10. Процессуальных теорий мотивации: сущность, использование в современной практике мотивации трудовой деятельности.
11. Вознаграждение работника: понятие, виды и формы. Общие принципы построения системы вознаграждения.
12. Материальное стимулирование - основное направление мотивации трудовой деятельности.
13. Мотивация персонала при различных типах стратегии компании.
14. Компенсационная политика организации.
15. Компенсационный пакет: понятие, структура, назначение. Современная практика расчета компенсационного пакета
16. Грейдинговая система вознаграждения персонала. Формирование системы грейдов.
17. Гибкие системы оплаты труда. Определение величины окладов в зависимости от грейда.
18. Performance management - управление эффективностью деятельности: сущность, основные принципы, значение в мотивации труда.
19. Критерии эффективности трудовой деятельности. Комплексная оценка эффективности работы персонала.
20. Запрет заемного труда в России. Условия мотивации труда временных работников, привлеченных с помощью аутсорсинга.

21. Моральное стимулирование: сущность, значение, основные направления и формы.
 22. Этический кодекс специалиста управления персоналом в области мотивации и стимулирования труда.
 23. Оценка эффективности системы мотивации и стимулирования труда
 24. Анализ конкурентоспособности политики оплаты труда в организации
 25. План социального развития организации

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
УК- 3 – Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде				
1.	Задание закрытого типа	К типам лидерства НЕ относятся 1) авторитарный 2) харизматичный 3) делегированный	3	1
2.		К стилям лидерства НЕ относится: 1) авторитарный 2) демократический 3) законодательный	3	1
3.		Мотивация труда представляет собой 1) внешнее воздействие 2) внутренние установки личности 3) грейдинг	2	1
4.		К теориям мотивации НЕ относятся: 1) процессуальные 2) потребностные 3) содержательные	2	1
5.		К типам команд относятся 1) неформальная 2) формальная 3) сетевая	1,2	1
6.		Какой из перечисленных типов мотивации является внутренним? А) Заработная плата В) Повышение С) Личностный рост	С	1
7.		Какой из перечисленных теорий мотивации утверждает, что люди мотивированы достижением определенных целей? А) Теория ожидания В) Теория двух факторов С) Теория ERG	А	1
8.		Какой из перечисленных факторов не является внешней мотивацией? А) Поощрения В) Условия труда С) Личностный рост	С	1
9.		Какой из перечисленных методов мотивации основан на использовании	С	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		конкуренции между сотрудниками? А) Метод «каротких циклов» В) Метод «360 градусов» С) Метод «рейтинга»		
10.		К содержательным теориям мотивации НЕ относится 1) теория Маслоу 2) теория Оучи 3) теория ожиданий В.Врума	2, 3	1
11.		Аудит человеческих ресурсов это периодически проводимая система мероприятий по сбору информации, ее оценке на этой основе эффективности деятельности предприятия по организации труда и регулированию социально-трудовых отношений 1) да 2) нет	1	1
12.		Обучение персонала является элементом руководства проектной деятельности 1) да 2) нет	1	1
13.		Проектирование организационной структуры это применение метода критического пути 1) да 2) нет	2	1
14.		Делегирование полномочий — это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя 1) да 2) нет	1	1
15.		Линейные полномочия делегируются по цепочке от топ-менеджера к нижестоящим управленцам, а от них к непосредственным исполнителям 1) да 2) нет	1	1
16.		Основные виды штабных полномочий делятся на: 1) рекомендательные 2) координационные	5	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		3) контрольно-отчетные 4) согласительные 5) все вышеперечисленные		
17.		Ситуационная задача: Часовая тарифная ставка рабочего – повременщика Иванова 100 рублей в час. За месяц работник отработал 120 часов. Размер премии – 30% основного заработка. Определить общий заработок работника.	15600	5
18.		Ситуационная задача: Часовая тарифная ставка рабочего – повременщика Дидорова 100 рублей в час. За месяц работник отработал 120 часов. Размер премии – 30% основного заработка. Рабочий нарушил правила внутреннего трудового распорядка и принято решение о снижении размера его премии на 50%. Определить общий заработок работника.	13800	5
19.		Ситуационная задача: Определить нормативную численность линейных специалистов и служащих, если численность рабочих 1260 чел., нормы управляемости: для мастеров 25 чел., для ст. мастеров – 100, для начальников участка – 300, для начальников цехов – 600 человек. Нормы нагрузки: для нормировщиков 250 чел., для бухгалтеров расчетного отдела – 300 чел.	Мастеров – 13 чел; Начальников участков – 4 человека Ст. мастеров – 2 человека Нормировщиков – 5 человек; Бухгалтеров – 4 человека.	5
20.		Ситуационная задача: Сменная норма выработки рабочего равна 10 т., дневная тарифная ставка, соответствующая разряду работы, - 750 рублей. Тарифная ставка, соответствующая разряду работника – 800 рублей. Определить сдельную расценку за 1 т. продукции.	80 руб/т, тк, согласно ТК РФ оплачивать должны по разряду работника	5
21.		Ситуационная задача: От эффективности профилактических мероприятий, проводимых мастером А, зависит ритмичность, закрепленных за ним станков. Какую форму и систему оплаты труда	Сдельную форму. Косвенно-сдельную систему оплаты труда	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		следует применить к мастеру А		
22.		Что содержалось в знаменитом вавилонском Кодексе Хаммурапи? а) Вопросы оплаты труда и минимальной заработной платы б) Только вопросы оплаты труда с) Только вопросы минимальной заработной платы	а	1
23.		Срок ознакомления с изменениями во внутренних локальных нормативных актах, затрагивающих вопросы оплаты труда: 1) за 2 месяца до введения 2) за 2 недели до введения 3) за 2 дня до введения	1	1
24.		Тип ознакомления с изменениями во внутренних локальных нормативных актах, затрагивающих вопросы оплаты труда: 1) устный 2) письменный 3) через СМИ	2	1
25.		Штатное расписание управленческого персонала формируется исходя из: 1) установленной нормы управляемости 2) звонка друга 3) по видению руководства	1	1
26.	Задание открытого типа	Ситуационная задача: Перечислите преимущества работы в команде (примеры)	Достаточная свобода выбора для обеспечения эффективного и самоорганизованного труда; Добрые отношения друг с другом, взаимная признательность. Трудные решения в команде принимаются вместе; Улучшение результатов: больше продуктивности в работе эффективной команды, оптимально используются сильные стороны	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			сотрудников, которые дополняют друг друга для выполнения общих задач; Повышение удовлетворенности от процесса: рабочая атмосфера мотивирует на достижение максимальных результатов и тд.	
27.		Ситуационная задача: Сотруднику А приказом по предприятию объявлен выговор, к какому мотивационному типу по Герчикову он должен относиться, чтобы наказание было действенно	«Патриот» и «Люмпен»	5
28.		Ситуационная задача: Сотруднику В приказом по предприятию объявлена благодарность, к какому мотивационному типу по Герчикову он должен относиться, чтобы поощрение было действенно	«Патриот» и «Профессионал»	5
29.		Ситуационная задача: Сотруднику В приказом по предприятию объявлена благодарность, должны ли его занести с трудовую книжку – обоснуйте ответ	Согласно ТК РФ, сведения о поощрениях вносятся в трудовую книжку	5
30.		Ситуационная задача: Работодатель утверждает новую систему оплаты труда персонала, должен ли он согласовывать ее с работниками?	Согласно ТК РФ, за 2 месяца до введения новой системы оплаты труда, работодатель письменно извещает о ней работников. При наличии профсоюзной организации на стадии разработки требуется привлечение его представителей.	5
31.		Ситуационная задача: От эффективности профилактических мероприятий, проводимых мастером А, зависит ритмичность,	Сдельную форму. Косвенно-сдельную систему оплаты труда	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		закрепленных за ним станков. Какую форму и систему оплаты труда следует применить к мастеру А		
32.		Ситуационная задача: Какого сотрудника не эффективно стимулировать потенциальным карьерным ростом (согласно мотивационным типам личности)	«Люмпен»	5
33.		Ситуационная задача: Сотруднику А приказом по предприятию объявлен выговор, к какому мотивационному типу по Герчикову он должен относиться, чтобы наказание было действенно	«Патриот» и «Люмпен»	5
34.		Ситуационная задача: Сотруднику В приказом по предприятию объявлена благодарность, к какому мотивационному типу по Герчикову он должен относиться, чтобы поощрение было действенно	«Патриот» и «Профессионал»	5
35.		Ситуационная задача: Какого сотрудника не эффективно порицать (согласно мотивационным типам личности)	«Профессионал» «Хозяйский»	5
36.		Ситуационная задача: Какого сотрудника эффективно поощрять кадровым ростом (согласно мотивационным типам личности)	«Профессионал» «Хозяйский»	5
37.		Ситуационная задача: Компания решила увеличить продажи на 20% в течение следующего квартала. Как бы вы сформулировали цель с помощью модели SMART?	- Конкретная: Увеличить продажи на 20% в течение следующего квартала. - Измеримая: Измерить продажи каждую неделю и сравнить с базовым уровнем. - Достижимая: Увеличение продаж на 20% является реалистичной целью, учитывая текущие ресурсы и рыночные условия. - Релевантная: Увеличение продаж	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			<p>поможет компании увеличить прибыль и укрепить свои позиции на рынке.</p> <p>- Ограниченная по времени: Цель должна быть достигнута в течение следующего квартала.</p>	
38.		<p>Ситуационная задача: Менеджер хочет улучшить свои навыки коммуникации с сотрудниками. Как бы вы сформулировали цель с помощью модели SMART?</p>	<p>- Конкретная: Улучшить навыки коммуникации с сотрудниками.</p> <p>- Измеримая: Оценить уровень удовлетворенности сотрудников отношениями с менеджером до и после обучения.</p> <p>- Достижимая: Улучшение навыков коммуникации является реалистичной целью, учитывая доступные обучающие программы и ресурсы.</p> <p>- Релевантная: Улучшение коммуникации</p>	15
39.		<p>Какие преимущества может получить компания от проведения кадрового аудита?</p>	<p>Компания может получить улучшение эффективности управления персоналом, оптимизацию HR-службы, а также рекомендации по совершенствованию управления персоналом.</p>	15
40.		<p>Задача: Команда разработчиков программного обеспечения столкнулась с проблемой, что они не могут прийти к единому решению по поводу нового проекта. Как бы вы</p>	<p>-Фантазер: Попросите команду представить идеальный проект, который они хотели</p>	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		применили метод Уолта Диснея, чтобы помочь им разрешить эту проблему?	<p>бы создать. Пусть они не ограничивают себя реалистичностью и деталями. - Реалист: Попросите команду рассмотреть текущие ресурсы и ограничения, которые могут повлиять на проект. Пусть они определят, что реально возможно сделать. - Критик: Попросите команду рассмотреть возможные проблемы и недостатки в их идеальном проекте. Пусть они определят, какие проблемы могут возникнуть и как их можно решить.</p>	
41.		Задача: Менеджер хочет разработать новый продукт для своей компании, но не знает, с чего начать. Как бы вы применили метод Уолта Диснея, чтобы помочь ему разработать новый продукт?	<p>1. Фантазер: Попросите менеджера представить идеальный продукт, который он хотел бы создать. Пусть он не ограничивает себя реалистичностью и деталями. Например, какой продукт он хотел бы создать, если бы не было ограничений по бюджету, времени и ресурсам. 2. Реалист: Попросите менеджера рассмотреть текущие ресурсы и ограничения, которые могут повлиять на создание продукта. Пусть он</p>	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			<p>определяет, что реально возможно сделать, учитывая бюджет, время и доступные ресурсы.</p> <p>3. Критик: Попросите менеджера рассмотреть возможные проблемы и недостатки в их идеальном продукте. Пусть он определяет, какие проблемы могут возникнуть и как их можно решить. Например, какие проблемы могут возникнуть при производстве продукта, какие проблемы могут возникнуть при маркетинге продукта и т.д.</p>	
42.		<p>Ситуационная задача: Менеджер хочет улучшить свои навыки коммуникации с сотрудниками. Как бы вы сформулировали цель с помощью модели SMART?</p>	<p>- Конкретная: Улучшить навыки коммуникации с сотрудниками.</p> <p>- Измеримая: Оценить уровень удовлетворенности сотрудников отношениями с менеджером до и после обучения.</p> <p>- Достижимая: Улучшение навыков коммуникации является реалистичной целью, учитывая доступные обучающие программы и ресурсы.</p> <p>- Релевантная: Улучшение коммуникации</p>	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
43.		Ситуационная задача: Как справиться с негативом и повысить удовлетворенность персонала трудом в случае недовольства заработной платой (примеры)	- говорить не только о размере заработной платы, но и об уровне вознаграждения; - повысить прозрачность системы оплаты - разработать грейды и тд.	5
44.		Задача: Команда разработчиков программного обеспечения столкнулась с проблемой, что они не могут прийти к единому решению по поводу нового проекта. Как бы вы применили метод Уолта Диснея, чтобы помочь им разрешить эту проблему?	-Фантазер: Попросите команду представить идеальный проект, который они хотели бы создать. Пусть они не ограничивают себя реалистичностью и деталями. - Реалист: Попросите команду рассмотреть текущие ресурсы и ограничения, которые могут повлиять на проект. Пусть они определят, что реально возможно сделать. - Критик: Попросите команду рассмотреть возможные проблемы и недостатки в их идеальном проекте. Пусть они определят, какие проблемы могут возникнуть и как их можно решить.	15
45.		Задача: Менеджер хочет разработать новый продукт для своей компании, но не знает, с чего начать. Как бы вы применили метод Уолта Диснея, чтобы помочь ему разработать новый продукт?	1. Фантазер: Попросите менеджера представить идеальный продукт, который он хотел бы создать. Пусть он не ограничивает себя реалистичностью и	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			<p>детальями. Например, какой продукт он хотел бы создать, если бы не было ограничений по бюджету, времени и ресурсам. 2. Реалист: Попросите менеджера рассмотреть текущие ресурсы и ограничения, которые могут повлиять на создание продукта. Пусть он определяет, что реально возможно сделать, учитывая бюджет, время и доступные ресурсы. 3. Критик: Попросите менеджера рассмотреть возможные проблемы и недостатки в их идеальном продукте. Пусть он определяет, какие проблемы могут возникнуть и как их можно решить. Например, какие проблемы могут возникнуть при производстве продукта, какие проблемы могут возникнуть при маркетинге продукта и т.д.</p>	
46.		Ваша компания столкнулась с проблемой текучести кадров. Какие меры вы предпримете для решения этой проблемы?	Для решения проблемы текучести кадров можно предпринять следующие меры: улучшить условия труда и оплату труда, провести анализ	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			причин ухода сотрудников, улучшить систему мотивации и стимулирования сотрудников, улучшить систему обучения и развития персонала.	
47.		Ваша компания столкнулась с проблемой низкой эффективности управления персоналом. Какие меры вы предпримете для решения этой проблемы?	Для решения проблемы низкой эффективности управления персоналом можно предпринять следующие меры: провести кадровый аудит, определить причины низкой эффективности, разработать план действий по улучшению управления персоналом, провести обучение и развитие персонала, улучшить систему мотивации и стимулирования сотрудников.	15
48.		Ваша компания столкнулась с проблемой недостатка квалифицированных сотрудников. Какие меры вы предпримете для решения этой проблемы?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести анализ потребностей в персонале и определить требования к кандидатам на вакансии. 2. Разработать программу обучения и развития персонала, включающую в себя курсы повышения квалификации, тренинги и семинары. 3. Улучшить систему мотивации и 	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			<p>стимулирования сотрудников, включая увеличение заработной платы, предоставление бонусов и премий.</p> <p>4. Расширить каналы поиска кандидатов, включая использование социальных сетей, профессиональных сообществ и рекрутинговых агентств.</p> <p>5. Провести кадровый аудит, чтобы выявить причины недостатка квалифицированных сотрудников и разработать план действий по улучшению ситуации.</p>	
49.		Ваша компания столкнулась с проблемой текучести кадров. Какие меры вы предпримете для решения этой проблемы?	Для решения проблемы текучести кадров можно предпринять следующие меры: улучшить условия труда и оплату труда, провести анализ причин ухода сотрудников, улучшить систему мотивации и стимулирования сотрудников, улучшить систему обучения и развития персонала.	15
50.		Ваша компания столкнулась с проблемой низкой эффективности управления персоналом. Какие меры вы предпримете для решения этой проблемы?	Для решения проблемы низкой эффективности управления персоналом можно предпринять следующие меры:	15

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			провести кадровый аудит, определить причины низкой эффективности, разработать план действий по улучшению управления персоналом, провести обучение и развитие персонала, улучшить систему мотивации и стимулирования сотрудников.	

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Ответ вопросы	LMS Moodle «Цифровое обучение»	10	согласно расписанию
2.	Выполнение практических заданий	LMS Moodle «Цифровое обучение»	30	до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»
Всего			40	-
Блок бонусов				
3.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»		10	
Всего			10	-
Дополнительный блок				
4. Экзамен			50	
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
<i>Неготовность к занятию</i>	4

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	Зачтено
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Основная литература:

1. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / Под ред., Кибанова А.Я. — Москва : Проспект, 2014. — 63 с. — ISBN 978-5-392-13151-8. — URL: <https://book.ru/book/916352> (дата обращения: 18.08.2024). — Текст : электронный.

2. Пашуто, В.П., Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. — Москва : КноРус, 2021. — 317 с. — ISBN 978-5-406-02592-5. — URL: <https://book.ru/book/936254> (дата обращения: 18.08.2024). — Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

1. Минева О.К., Горелова О.И., Кочеткова Н.Н., Мордасова Т.А., Миронов С.К. Мотивация трудовой деятельности. Издательство: Издательский дом «Астраханский университет». - 2013. - 160 с. - (для бакалавров) - ISBN: 978-5-9926-0694-2.

<https://biblio.asu.edu.ru/Reader/Book/2014030312282064703700009232> (Электронная библиотека «Астраханский государственный университет»).

2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 116 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92969.html> (дата обращения: 11.08.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей Режим доступа: http://journals.tsu.ru/vestnik/&journal_page=archive&id=1709&article_id=37965 (свободный)

3. Витевская, О. В. Прогрессивные формы организации и стимулирования труда : учебное пособие / О. В. Витевская. — Самара : Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2017. — 161 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/75402.html> (дата обращения: 11.08.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на электронной платформе ООО «БИБЛИОТЕХ»: <https://biblio.asu.edu.ru>.

2. Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» <http://dlib.eastview.com>. Регистрация с компьютеров АГУ.
3. Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) <http://mars.arbicon.ru>
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам - <http://window.edu.ru>
5. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации- <https://minobrnauki.gov.ru>
6. Информационно-аналитический портал государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» - <http://zhit-vmeste.ru>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Рабочая программа дисциплины при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).