



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»**



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Управление мотивацией и стимулированием деятельности  
персонала организации воздушного транспорта**

Направление подготовки  
**25.04.03 Аэронавигация**

Направленность программы (профиль)  
**Управление кадровой и социальной политикой на воздушном  
транспорте**

Квалификация выпускника  
**магистр**

Форма обучения  
**очная**

Санкт-Петербург  
2021

## **1 Цели освоения дисциплины**

Целями освоения дисциплины «Управление мотивацией и стимулированием деятельности персонала организации воздушного транспорта» являются: формирование у студентов знаний о механизме мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, роли оплаты труда в системе стимулирования персонала, методах и формах мотивации и стимулирования труда работников, а также приобретение навыков исследования удовлетворенности персонала трудом. Знания, умения, навыки и компетенции, сформированные при изучении дисциплины будут способствовать успешной профессиональной деятельности выпускника в области управления персоналом.

Задачами освоения дисциплины являются:

изучение сущности, цели и функции мотивации и стимулирования трудовой деятельности; методов и принципов формирования системы мотивации и стимулирования персонала в организации (в том числе оплаты труда); порядка применения дисциплинарных взысканий;

приобретение практических умений осуществления контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной, оформления документов о поощрениях и взысканиях, разработки и формирования системы материального денежного (оплаты труда), материального неденежного (социального пакета) и нематериального стимулирования персонала.

овладение навыками: применения административных методов мотивации и стимулирования персонала организации; оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях); подготовки и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации; применения методов оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.

Дисциплина обеспечивает подготовку выпускника к решению задач профессиональной деятельности организационно-управленческого типа.

## **2 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Управление мотивацией и стимулированием деятельности персонала организации воздушного транспорта» представляет собой дисциплину, относящуюся к дисциплинам по выбору части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 Дисциплины (модули).

Дисциплина «Управление мотивацией и стимулированием деятельности персонала организации воздушного транспорта» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин: «Психология управления», «Управление человеческими ресурсами».

Дисциплина «Управление мотивацией и стимулированием деятельности персонала организации воздушного транспорта» является обеспечивающей для Производственно-технологической практики, Преддипломной практики.

Дисциплина изучается в 3 семестре.

### **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины**

Процесс освоения дисциплины «Управление мотивацией и стимулированием деятельности персонала организации воздушного транспорта» направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции, индикатора компетенции
ПК-1	Способен разрабатывать и реализовывать мероприятия по операционному управлению персоналом и подразделениями организации воздушного транспорта
ПК-1.3	Управляет мотивацией и стимулированием труда, служебно-профессиональным продвижением персонала организации воздушного транспорта
ПК-3	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия по управлению кадровой политикой организации воздушного транспорта
ПК-3.1	Участствует в разработке политики управления персоналом и кадровой политики организации воздушного транспорта

Планируемые результаты изучения дисциплины:

Знать:

- теоретические положения политики мотивирования и стимулирования трудовой деятельности;
- особенности функционирования предприятий воздушного транспорта;
- основы профессионального развития персонала в системе воздушного транспорта;
- цели, виды, формы и методы обучения персонала.

Уметь:

- мотивировать сотрудников на повышение уровня культуры безопасности на предприятиях воздушного транспорта;
- использовать в практической работе способности и возможности своих сотрудников путем постановки для них конкретных задач;
- организовывать работу с кадровым резервом в системе воздушного транспорта;

– разрабатывать системы материального денежного (оплаты труда), материального неденежного (социального пакета) и нематериального стимулирования персонала;

– использовать методы воспитательной и педагогической деятельности для профилактики и разрешения конфликтных ситуаций как в коллективе, так и в частной жизни.

Владеть:

– навыками применения на практике различных видов, форм и методов обучения персонала в системе воздушного транспорта;

– способностью анализировать состояние системы мотивации и стимулирования труда персонала организации;

– способностью применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 академических часов.

Наименование	Всего часов	Семестр
		3
Общая трудоемкость дисциплины	216	216
Контактная работа:	32,5	32,5
лекции	12	12
практические занятия	18	18
семинары	-	-
лабораторные работы	-	-
курсовой проект (работа)	-	-
Самостоятельная работа студента	168	168
Промежуточная аттестация	18	18
контактная работа	2,5	2,5
самостоятельная работа по подготовке к экзамену	15,5 Экзамен	15,5 Экзамен

## 5 Содержание дисциплины

### 5.1 Соотнесения тем (разделов) дисциплины и формируемых компетенций

Темы дисциплины	Кол-во часов	Компетенции		Образовательные технологии	Оценочные средства
		ПК-1.3	ПК-3.1		
Тема 1. Управление мотивацией и стимулированием деятельности авиационного персонала: предмет, содержание и задачи дисциплины, основные понятия	28	+	+	ВК, Л, ПЗ(С), СРС	УО, УЗ, Д
Тема 2. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала	28	+	+	Л, ПЗ(С), СРС	УО, УЗ, Д, Т
Тема 3. Мотивационная система управления персоналом	28	+	+	Л, ПЗ(С), СРС	УО, УЗ, Д, Т
Тема 4. Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности авиационного персонала	28	+	+	Л, ПЗ(С), СРС	УО, УЗ, Д, Т
Тема 5. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности на предприятиях воздушного транспорта	28	+	+	Л, П, СРС	УО, УЗ, Д
Тема 6. Управление механизмом мотивации и стимулирования авиационного персонала	29	+	+	Л, ПЗ(С), СРС	УО, УЗ, Д
Тема 7. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования персонала в организациях воздушного транспорта	29	+	+	Л, ПЗ(С), СРС	УО, УЗ, Д
Итого за семестр	198				
Промежуточная аттестация	18	+	+	СРС, К	Экзамен
Всего по дисциплине	216				

Сокращения: ВК – входной контроль, Л – лекция, ПЗ (С) – практическое занятие (семинар), СРС – самостоятельная работа студента, УО – устный опрос, Т – тест, УЗ – учебное задание, Д – доклад, К – консультация.

## 5.2 Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	СРС	КП	Всего часов
Тема 1. Управление мотивацией и стимулированием деятельности авиационного персонала: предмет, содержание и задачи дисциплины, основные понятия	2	2	24		28
Тема 2. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала	2	2	24		28
Тема 3. Мотивационная система управления персоналом	2	2	24		28
Тема 4. Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности авиационного персонала	2	2	24		28
Тема 5. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности на предприятиях воздушного транспорта	2	2	24		28
Тема 6. Управление механизмом мотивации и стимулирования авиационного персонала	1	4	24		29
Тема 7. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования персонала в организациях воздушного транспорта	1	4	24		29
Всего по дисциплине	12	18	168		198
Промежуточная аттестация					18
Итого по дисциплине					216

## 5.3 Содержание дисциплины

**Тема 1. Управление мотивацией и стимулированием деятельности авиационного персонала: предмет, содержание и задачи дисциплины, основные понятия**

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом организации. Роль труда в жизни человека. Цель мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала. Основные понятия: мотив, стимул, потребности, интересы, мотивация, стимулирование. Авиационный персонал. Способы мотивации человека к труду. Классификация интересов. Мотивы, побуждающие человека к труду.

Группы мотивов трудовой деятельности: по содержательности труда, общественной полезности, статусные, мотивы получения материальных благ, определенной интенсивности работы. Типы мотивации работников. Факторы, оказывающие влияние на формирование мотивации. Сущность, цели и направления стимулирования трудовой деятельности. Структура, функции, механизм мотивации труда.

## **Тема 2. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала**

Начало научного изучения причин активности человека. Концепции мотивации и стимулирования труда: «человека экономического», «человека социального» и «человеческих ресурсов». Первоначальные теории мотивации. Ф.Тейлор и его последователи. Г.Форд.

Содержательные теории мотивации. Теория потребностей Маслоу. Теория существования, связи и роста Альдерфера. Методы удовлетворения потребностей высших уровней. Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда. Двухфакторная теория Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий Врума. Теория справедливости Адамса. Модель Портера-Лоулера. Концепция партисипативного управления. Соотношение различных теорий мотивации.

Анализ подходов к мотивации в России и за рубежом. Японская концепция мотивации. Американская концепция человеческих ресурсов. Анализ российских методик мотивации: на основе базовых потребностей (НИИ труда), мотивов отношения к труду (ВЦИОМ), формирования нормативных мотивов труда (МГУ), побудительных мотивов к труду (ГУУ) и др.

## **Тема 3. Мотивационная система управления персоналом**

Психологические аспекты мотивационного процесса. Системы управления Лайкерта. Мотивация поведения личности. Психологические типы личности и их роль в процессе коллективного труда. Темперамент человека. Типы личности, определяемые характером. Особенности поведения личности в процессе труда. Формирование трудовых коллективов. Трансактный анализ. Психологические правила управления мотивацией. Влияние стилей лидерства на мотивацию персонала. Власть и мотивация. Методы негативной мотивации персонала: наказания, штрафы, понижение в должности, депремирование.

Мотивационная сфера личности. Внешние и внутренние факторы, определяющие мотивацию трудовой деятельности человека. Характеристики трудового потенциала работника в сфере воздушного транспорта. Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры. Влияние системы управления по целям на мотивацию персонала. Лояльность персонала. Удовлетворенность трудом и вовлеченность. Основные источники удовлетворенности трудом авиационного персонала.

#### **Тема 4. Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности авиационного персонала**

Сущность материального денежного стимулирования трудовой деятельности. Основные направления и структура стимулирования персонала организации. Формы материального неденежного стимулирования авиационного персонала.

Оплата труда, ее сущность и определяющая роль в системе вознаграждения. Принципы, функции и факторы оплаты труда. Государственное регулирование заработной платы. Классификация систем и форм оплаты труда.

Сущность и цели дополнительного материального вознаграждения авиационного персонала. Система дополнительного вознаграждения. Способы вознаграждения различных групп персонала. Премияльная система. Сущность и порядок предоставления доплат и надбавок.

#### **Тема 5. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности на предприятиях воздушного транспорта**

Сущность нематериального стимулирования. Основные направления нематериального стимулирования персонала. Способы морального стимулирования авиационного персонала. Организационное стимулирование. Основные направления повышения качества трудовой жизни средствами реорганизации труда. Характеристики методов реорганизации труда.

Цели и задачи социальной мотивации организации. Сущность и направления социальной мотивации работников. Социальный пакет. Сущность системы бенефитов. Развитие карьеры, в том числе неспециализированной. Социальное партнерство.

#### **Тема 6. Управление механизмом мотивации и стимулирования авиационного персонала**

Структуры, ответственные за эффективную мотивацию на предприятии, и их функции. Управление мотивацией, ее формы и методы. Мотивационные ресурсы в управлении: организация труда, охрана труда. Формирование мотивационного механизма на предприятии. Технология и задачи при разработке мотивационного механизма в организации. Воздействие на мотивационные факторы элементов внешней и внутренней среды. Анализ основных элементов внутренней среды. Воздействие на мотивацию элементов внешней среды. Характеристика элементов внешней среды. Элементы среды прямого и косвенного воздействия. Методы мотивации.

Разработка системы материального денежного стимулирования. Категоризация персонала организации. Описание, анализ, оценка и классификация рабочих мест (должностей). Грейдинг рабочих мест (должностей). Установление постоянной части оплаты труда (базовых



окладов), надбавок и доплат. Разработка переменной части системы оплаты труда.

Разработка материального неденежного и нематериального стимулирования персонала. Общие требования к формированию социального пакета. Демографические характеристики и социальные факторы, учитываемые при формировании социального пакета. Методы анализа потребности в нематериальном стимулировании работников. Признаки эффективности системы материального стимулирования. Принципы формирования нематериального стимулирования работников.

Направления эффективных форм нематериального стимулирования персонала.

### **Тема 7. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организациях воздушного транспорта**

Оценка эффективности системы мотивации и стимулирования: формы и методы. Достижение определенного конечного результата деятельности. Достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией и стимулированием, с минимальными затратами. Влияние системы материального и нематериального стимулирования на качество трудовой жизни работников. Определение показателей качества трудовой жизни (удовлетворенности): трудовой коллектив, оплата труда, рабочее место, руководство организацией, служебная карьера, социальные гарантии, социальные блага. Проведение анкетирования по оценке качества трудовой жизни.

#### **5.4 Практические занятия**

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
1	Семинар 1. Управление мотивацией и стимулированием деятельности авиационного персонала: предмет, содержание и задачи дисциплины, основные понятия Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала: содержательные и процессуальные. Современные зарубежные и российские концепции мотивации	2
2	Семинар 2. Мотивационная система управления персоналом. Организация оплаты труда: сущность, формы и системы. Дополнительное материальное	2

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудо-емкость (часы)
	вознаграждение авиационного персонала. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности авиационного персонала	
3	Семинар 3. Формирование мотивационного механизма в организации. Разработка систем: материального денежного стимулирования; материального неденежного и нематериального стимулирования авиационного персонала. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организациях воздушного транспорта	2
4	Семинар 4. Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности авиационного персонала	2
5	Семинар 5. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности на предприятиях воздушного транспорта	2
6	Семинары 6 – 7. Управление механизмом мотивации и стимулирования авиационного персонала	4
7	Семинары 8 – 9. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования персонала в организациях воздушного транспорта	4
Итого по дисциплине		18

### 5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

### 5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
1	1. Изучение теоретического материала «Управление мотивацией и стимулированием деятельности авиационного персонала: предмет, содержание и задачи дисциплины, основные понятия» Мотивация и стимулирование трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом организации. Роль	24

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
	<p>труда в жизни человека. Цель мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала. Основные понятия: мотив, стимул, потребности, интересы, мотивация, стимулирование. Авиационный персонал. Способы мотивации человека к труду. Классификация интересов. Мотивы, побуждающие человека к труду. Группы мотивов трудовой деятельности: по содержательности труда, общественной полезности, статусные, мотивы получения материальных благ, определенной интенсивности работы. Типы мотивации работников. Факторы, оказывающие влияние на формирование мотивации. Сущность, цели и направления стимулирования трудовой деятельности. Структура, функции, механизм мотивации труда.</p> <p>(конспект лекций и рекомендуемая литература [1, 3].</p> <p>2. Подготовка к устному опросу.</p>	
2	<p>1. Изучение теоретического материала к семинару «Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала: содержательные и процессуальные». Начало научного изучения причин активности человека. Концепции мотивации и стимулирования труда: «человека экономического», «человека социального» и «человеческих ресурсов». Первоначальные теории мотивации. Ф.Тейлор и его последователи. Г.Форд.</p> <p>Содержательные теории мотивации. Теория потребностей Маслоу. Теория существования, связи и роста Альдерфера. Методы удовлетворения потребностей высших уровней. Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда. Двухфакторная теория Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий Врума. Теория справедливости Адамса. Модель Портера-Лоулера. Концепция партисипативного управления. Соотношение различных теорий мотивации.</p> <p>(конспект лекций и рекомендуемая литература [1, 3, 6, 7].</p> <p>2. Подготовка к выступлениям на семинарском занятии</p>	12

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	с докладами и сообщениями. 3. Подготовка к устному опросу.	
2	1. Изучение теоретического материала «Современные зарубежные и российские концепции мотивации». Анализ подходов к мотивации в России и за рубежом. Японская концепция мотивации. Американская концепция человеческих ресурсов. Анализ российских методик мотивации: на основе базовых потребностей (НИИ труда), мотивов отношения к труду (ВЦИОМ), формирования нормативных мотивов труда (МГУ), побудительных мотивов к труду (ГУУ) и др. (конспект лекций и рекомендуемая литература [2, 5, 8, 11]). 2. Подготовка к выступлениям на семинарском занятии с докладами и сообщениями. 3. Подготовка к устному опросу.	12
3	1. Изучение теоретического материала «Мотивационная система управления персоналом ». Психологические аспекты мотивационного процесса. Системы управления Лайкерта. Мотивация поведения личности. Психологические типы личности и их роль в процессе коллективного труда. Темперамент человека. Типы личности, определяемые характером. Особенности поведения личности в процессе труда. Формирование трудовых коллективов. Трансактный анализ. Психологические правила управления мотивацией. Влияние стилей лидерства на мотивацию персонала. Власть и мотивация. Методы негативной мотивации персонала: наказания, штрафы, понижение в должности, депремирование. Мотивационная сфера личности. Внешние и внутренние факторы, определяющие мотивацию трудовой деятельности человека. Характеристики трудового потенциала работника в сфере воздушного транспорта. Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры. Влияние системы управления по целям на мотивацию персонала. Лояльность персонала. Удовлетворенность трудом и вовлеченность. Основные источники удовлетворенности трудом авиационного персонала. (конспект лекций и рекомендуемая литература [5, 11]).	24

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	2. Подготовка к выступлениям на семинарском занятии с докладами и сообщениями. 3. Подготовка к устному опросу.	
4	1. Изучение теоретического материала «Организация оплаты труда: сущность, формы и системы. Дополнительное материальное вознаграждение авиационного персонала». Сущность материального денежного стимулирования трудовой деятельности. Основные направления и структура стимулирования персонала организации. Формы материального неденежного стимулирования авиационного персонала. Оплата труда, ее сущность и определяющая роль в системе вознаграждения. Принципы, функции и факторы оплаты труда. Государственное регулирование заработной платы. Классификация систем и форм оплаты труда. Сущность и цели дополнительного материального вознаграждения авиационного персонала. Система дополнительного вознаграждения. Способы вознаграждения различных групп персонала. Премияльная система. Сущность и порядок предоставления доплат и надбавок в системе воздушного транспорта. (конспект лекций и рекомендуемая литература [2, 4, 6]). 2. Подготовка к выступлениям на семинарском занятии с докладами и сообщениями. 3. Подготовка к устному опросу.	24
5	1. Изучение теоретического материала «Нематериальное стимулирование трудовой деятельности авиационного персонала». Сущность нематериального стимулирования. Основные направления нематериального стимулирования персонала. Способы морального стимулирования авиационного персонала. Организационное стимулирование. Основные направления повышения качества трудовой жизни средствами реорганизации труда. Характеристики методов реорганизации труда. Цели и задачи социальной мотивации организации. Сущность и направления социальной мотивации работников. Социальный пакет. Сущность системы бенефитов. Развитие карьеры, в том числе	24

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	<p>неспециализированный. Социальное партнерство. (конспект лекций и рекомендуемая литература [1, 3, 7].</p> <p>2. Подготовка к выступлениям на практическом занятии с докладами и сообщениями.</p> <p>3. Подготовка к устному опросу.</p>	
6	<p>1. Изучение теоретического материала «Разработка систем: материального денежного стимулирования; материального неденежного и нематериального стимулирования авиационного персонала». Структуры, ответственные за эффективную мотивацию на предприятии, и их функции. Управления мотивацией, ее формы и методы. Мотивационные ресурсы в управлении: организация труда, охрана труда. Формирование мотивационного механизма на предприятии. Технология и задачи при разработке мотивационного механизма в организации. Воздействие на мотивационные факторы элементов внешней и внутренней среды. Анализ основных элементов внутренней среды. Воздействие на мотивацию элементов внешней среды. Характеристика элементов внешней среды. Элементы среды прямого и косвенного воздействия. Методы мотивации.</p> <p>Разработка системы материального денежного стимулирования. Категоризация персонала организации. Описание, анализ, оценка и классификация рабочих мест (должностей). Грейдирование рабочих мест (должностей). Установление постоянной части оплаты труда (базовых окладов), надбавок и доплат. Разработка переменной части системы оплаты труда.</p> <p>Разработка материального неденежного и нематериального стимулирования персонала. Общие требования к формированию социального пакета. Демографические характеристики и социальные факторы, учитываемые при формировании социального пакета. Методы анализа потребности в нематериальном стимулировании работников. Признаки эффективности системы материального стимулирования. Принципы формирования нематериального стимулирования работников.</p>	24

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоёмкость (часы)
	<p>Направления эффективных форм нематериального стимулирования персонала. (конспект лекций и рекомендуемая литература [3, 9, 11].</p> <p>2. Подготовка к устному опросу.</p>	
7	<p>1. Изучение теоретического материала «Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организациях воздушного транспорта». Оценка эффективности системы мотивации и стимулирования: формы и методы. Достижение определенного конечного результата деятельности. Достижение целей, поставленных перед управлением мотивацией и стимулированием, с минимальными затратами. Влияние системы материального и нематериального стимулирования на качество трудовой жизни работников. Определение показателей качества трудовой жизни (удовлетворенности): трудовой коллектив, оплата труда, рабочее место, руководство организацией, служебная карьера, социальные гарантии, социальные блага. Проведение анкетирования по оценке качества трудовой жизни. (конспект лекций и рекомендуемая литература [3, 9, 11].</p> <p>2. Подготовка к выступлениям на практическом занятии с докладами и сообщениями.</p> <p>3. Подготовка к устному опросу.</p> <p>4. Выполнение курсовой работы.</p>	24
Итого по дисциплине		168

### 5.7 Курсовые работы (проекты)

Учебным планом не предусмотрены.

### 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Иванченко В.Н. **Мотивация и стимулирование трудовой деятельности**: Методические указания и программа курса по изучению дисциплины и выполнению курсовой работы. Для студентов ЗФ. Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профиль

«Управление персоналом организации» Квалификация (степень) выпускника – бакалавр / В.Н. Иванченко, составитель. – СПб. : ГУГА, 2016. – 24 с.

2. Байдаков, А.Н. **Мотивация и стимулирование трудовой деятельности** [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.Н. Байдаков [и др.]. — Электрон. дан. — Ставрополь : СтГАУ, 2017. — 116 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/107193>. — Загл. с экрана. — свободный (дата обращения 16.01.2017).

3. Саморуков, А.А. **Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации** [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.А. Саморуков. — Электрон. дан. — Оренбург : ОГУ, 2016. — 97 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/98137>. — Загл. с экрана. — свободный (дата обращения 16.01.2017).

б) дополнительная литература:

4. Кибанов А.Я., **Мотивация и стимулирование трудовой деятельности**: учебник для вузов. Реком. КМО [Текст] / А.Я. Кибанов, ред. — М.: Инфра-М, 2011. — 524с. Количество экземпляров: 10.

5. Егоршин А.П. **Мотивация трудовой деятельности**: Учебное пособие для вузов / А. П. Егоршин. — 3-е издание, переработанное и дополненное. — М. : Инфра-М, 2011. — 378с. Количество экземпляров: 15.

в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

6. «ВКК» — национальный союз кадровиков Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>— свободный (дата обращения 16.01.2017).

7. Журнал «Управление персоналом». Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>— свободный (дата обращения 16.01.2017).

8. Административно-управленческий портал. Режим доступа: <http://www.aup.ru>— свободный (дата обращения 16.01.2017).

г) программное обеспечение (лицензионное), базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

9. Официальный сайт компании "КонсультантПлюс" [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> — свободный (дата обращения 16.01.2017).

10. Электронная библиотека научных публикаций «eLIBRARY.RU» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://elibrary.ru/> — свободный (дата обращения 16.01.2017).

11. Электронно-библиотечная система издательства «Лань». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/> — свободный (дата обращения 16.01.2017).



## 7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения учебного процесса и в зависимости от вида проводимых занятий используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины.

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебная аудитория № 365 имени д.и.н., профессора, члена-корреспондента международной академии транспорта Булкина А.К.	Комплект учебной мебели: парты и стулья (вместимость: 40 посадочных мест). МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, экран.	Microsoft Windows 7 Professional Microsoft Windows Office Professional Plus 2007 Acrobat Professional 9 Windows International
Методический кабинет кафедры истории и управления персоналом № 363	Комплект учебной мебели: парты и стулья (вместимость: 20 посадочных мест). МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, экран.	Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS Konsi- SWOT ANALYSIS Konsi - FOREXSAL

В соответствии с расписанием учебные занятия также проводятся в других аудиториях Университета, в том числе, поточных аудиториях, оснащенных оборудованием, аналогичным оборудованию аудиторий 365 и 363.

Компьютерный класс (ауд. 139) с выходом в сеть «Интернет», оснащенный компьютерами и оргтехникой, обеспечивает обучающихся во время самостоятельной подготовки рабочими местами и доступом в электронную информационно-образовательную среду Университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся также используются: библиотечный фонд Университета; читальный зал библиотеки с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета (ауд. 125).

## 8 Образовательные и информационные технологии

В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие образовательные технологии.

*Входной контроль* проводится преподавателем в начале изучения дисциплины с целью коррекции процесса усвоения студентами дидактических единиц при изучении базовых дисциплин.

*Лекция* составляет основу теоретического обучения в рамках дисциплины и направлена на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. На лекции концентрируется внимание

обучающихся на наиболее сложных и узловых вопросах, стимулируется их активная познавательная деятельность. Ведущим методом в лекции выступает устное изложение учебного материала, который сопровождается одновременной демонстрацией слайдов, созданных в среде PowerPoint, при необходимости привлекаются открытые Интернет-ресурсы, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные материалы, видеоматериалы.

*Практические занятия* по дисциплине проводятся в соответствии с учебно-тематическим планом по отдельным группам. Цель – закрепить теоретические знания, полученные обучающимися на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующей рекомендуемой литературы, а также приобрести начальные практические навыки в научно-исследовательской работе. Рассматриваемые в рамках практического занятия примеры и проблемы имеют профессиональную направленность и содержат элементы, необходимые для формирования компетенций в рамках профессиональной подготовки бакалавра.

Практические занятия являются составляющими практической подготовки обучающихся, так как предусматривают их участие в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

*Самостоятельная работа студента* является составной частью учебной работы. Ее основной целью является формирование навыка самостоятельного приобретения знаний по некоторым не особо сложным вопросам теоретического курса, закрепление и углубление полученных знаний, самостоятельная работа со справочниками, периодическими изданиями и научно-популярной литературой, в том числе находящимися в глобальных компьютерных сетях.

Контактная работа со студентами также может включать интерактивные формы образовательных технологий. В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие информационные технологии: электронные ресурсы, технологии Internet, электронная почта, издательские системы (Microsoft Word), электронные таблицы (Microsoft Excel), технологии мультимедиа (PowerPoint).

## **9 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

Уровень и качество знаний обучающихся оцениваются по результатам текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины. Текущий контроль успеваемости обучающихся включает следующие оценочные средства.

*Устные опросы* проводятся на практических занятиях с целью контроля усвоения теоретического материала, излагаемого на лекции.

*Тесты*, выдаваемые на самостоятельную работу, преследуют собой цель своевременного выявления плохо усвоенного материала дисциплины для последующей корректировки или организации обязательной консультации.

*Доклады* (научные сообщения, выступления с наглядной презентацией информации) обсуждаются в рамках практических занятий по темам дисциплины. Преподаватель, как правило, выступает в роли консультанта при заслушивании докладов, осуществляет контроль полученных обучающимися результатов. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к простому воспроизведению текста. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. При этом обучающийся может обращаться к своим записям, приводить выдержки из периодической печати, сайтов интернета и т. д.

*Учебные задания*, выдаваемые для самостоятельного выполнения обучающимися, содержат требования выполнить какие-либо теоретические или практические учебные действия. Учебные задания предполагают активизацию знаний, умений и навыков, либо – актуализацию ранее усвоенного материала.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в виде экзамена в 3 семестре. К моменту проведения промежуточной аттестации должны быть успешно пройдены предыдущие формы контроля. Промежуточная аттестация позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины. Билет на экзамене включает два теоретических вопроса и один практический вопрос.

### **9.1 Балльно-рейтинговая система оценки текущего контроля успеваемости и знаний и промежуточной аттестации студентов**

Применение балльно-рейтинговой системы оценки текущего контроля успеваемости и знаний и промежуточной аттестации студентов в данной рабочей программе дисциплины не предусмотрено.

### **9.2 Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедура оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, предусматривает текущий контроль успеваемости обучающихся и промежуточную аттестацию по итогам освоения дисциплины. При этом фонд оценочных средств включает следующие оценочные средства и шкалы оценивания.

Оценочные средства	Шкалы оценивания*
Текущий контроль успеваемости обучающихся	

Оценочные средства	Шкалы оценивания*
Тест	<p>«Отлично»: правильные ответы даны на не менее чем 85 % вопросов.</p> <p>«Хорошо»: правильные ответы даны на не менее чем 75 % вопросов.</p> <p>«Удовлетворительно»: правильные ответы даны на не менее чем 60 % вопросов.</p> <p>«Неудовлетворительно»: правильные ответы даны на 59% и менее вопросов.</p>
Устный опрос	<p>«Отлично»: обучающийся четко и ясно, по существу дает ответ на поставленный вопрос.</p> <p>«Хорошо»: обучающийся дает ответ на поставленный вопрос по существу и правильно отвечает на уточняющие вопросы.</p> <p>«Удовлетворительно»: обучающийся не сразу дал верный ответ, но смог дать его правильно при помощи ответов на наводящие вопросы.</p> <p>«Неудовлетворительно»: обучающийся отказывается отвечать на поставленный вопрос, либо отвечает на него неверно и при формулировании дополнительных (вспомогательных) вопросов.</p>
Доклад	<p>«Отлично»: обучающийся делает доклад, полностью соответствующий требованиям.</p> <p>«Хорошо»: обучающийся делает доклад, частично соответствующий требованиям.</p> <p>«Удовлетворительно»: обучающийся делает доклад, частично соответствующий требованиям с незначительными ошибками.</p> <p>«Неудовлетворительно»: обучающийся делает доклад либо частично соответствующий требованиям со значительными ошибками, либо полностью несоответствующий требованиям.</p> <p>Требования к докладу определяются индивидуально исходя из темы исследования.</p>
Учебное задание	<p>«Отлично»: задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями; при ответе обучающийся демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося аргументирован и не содержит ошибок.</p> <p>«Хорошо»: задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями; при ответе обучающийся демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося аргументирован, но дан с незначительными ошибками.</p> <p>«Удовлетворительно»: задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями; при ответе обучающийся в недостаточной степени демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося в недостаточной степени аргументирован и дан с незначительными ошибками.</p> <p>«Неудовлетворительно»: обучающийся не выполнил задания, или результат выполнения задания не соответствует поставленным требованиям; обучающийся демонстрирует незнание программного материала; обучающийся не может аргументировать свой ответ; в заданиях и (или) ответах имеются существенные ошибки.</p>

### 9.3 Темы курсовых работ (проектов) по дисциплине

Написание курсовых работ (проектов) учебным планом не предусмотрено.

#### 9.4 Контрольные вопросы для проведения входного контроля остаточных знаний по обеспечивающим дисциплинам

Психология управления:

- сущность и задачи психологии управления;
- психологические методы воздействия на персонал.

Управление человеческими ресурсами:

- управление персоналом организации: дать определение;
- назвать функции управления персоналом;
- методы управления персоналом;
- формирование кадровой службы.

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

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этапы формирования компетенций	Показатель и оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
Этап формирования знаний	Полнота, системность, прочность знаний	– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме в полном объеме, в системном виде, в соответствии с требованиями учебной программы; допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправляемые студентами	«5» - «отлично»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме в полном объеме, в системном виде, с несущественными отклонениями от требований учебной программы; допускаются единичные несущественные ошибки, исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«4» - «хорошо»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме неполно или не системно с существенными отклонениями от требований учебной программы; допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«3» - «удовлетворительно»
		– Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме неполно и	«2» - «неудовлетв

Этапы формирования компетенций	Показатель и оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
		не системно с существенными отклонениями от требований учебной программы; допускаются существенные ошибки, не исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«оригинально»
	Обобщенность знаний	– Свободное применение операций анализа и синтеза, выявление причинно-следственных связей; формулировка выводов и обобщений; свободное оперирование известными фактами и сведениями с использованием информации из других предметов	«5» - «отлично»
– Применение операций анализа и синтеза в ограниченном объеме, выявление причинно-следственных связей с несущественными ошибками; формулировка выводов и обобщений, но с неточностями или с небольшими недочётами; подтверждение изученного известными фактами и сведениями		«4» - «хорошо»	
– Трудности при определении существенных признаков изученного материала; выявление причинно-следственных связей с существенными ошибками; нечеткая формулировка выводов и обобщений; изученный материал не подтверждается известными фактами и сведениями		«3» - «удовлетворительно»	
– Бессистемное выделение случайных признаков изученного; неумение производить простейшие операции анализа и синтеза; делать обобщения, выводы		«2» - «неудовлетворительно»	
Этап освоения умений		Степень самостоятельности выполнения действия (умения)	– Свободное применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий)
	– Применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий) с незначительными ошибками, которые студенты сами исправляют		«4» - «хорошо»
	– Применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий) только в знакомой ситуации, по заданному алгоритму, с опорой на подсказки преподавателя		«3» - «удовлетворительно»
	– Неспособность продемонстрировать освоение умений либо значительные затруднения при применении умений (выполнении действий)		«2» - «неудовлетворительно»
	Осознанность выполнения	– Свободное комментирование выполняемых действий (умений), правильные ответы на вопросы преподавателя	«5» - «отлично»

Этапы формирования компетенций	Показатель и оценивание компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
	я действия (умения)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– При комментировании выполняемых действий (умений) имеются не значительные пропуски, негрубые ошибки,</li> <li>– небольшие затруднения при ответах на вопросы преподавателя</li> </ul>	«4» - «хорошо»
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Существенные затруднения при комментировании выполняемых действий (умений) или допущение грубых ошибок в ответах на вопросы преподавателя</li> </ul>	«3» - «удовлетворительно»
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Неспособность прокомментировать выполняемые действия (умения) и допущение грубых ошибок в ответах на вопросы преподавателя</li> </ul>	«2» - «неудовлетворительно»
Этап овладения навыками	Демонстрация навыка в незнакомой ситуации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, выполнение заданий творческого уровня</li> </ul>	«5» - «отлично»
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, уклонение от выполнения заданий творческого уровня</li> </ul>	«4» - «хорошо»
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Неуверенная демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, несамостоятельное выполнение заданий творческого уровня</li> </ul>	«3» - «удовлетворительно»
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Невозможность продемонстрировать навык в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, неспособность выполнить задания творческого уровня</li> </ul>	«2» - «неудовлетворительно»
	Отбор и интеграция знаний и умений для формирования навыков	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отбор и интеграция знаний и умений исходя из поставленных целей, проведение самоанализа и самооценки при демонстрации навыка</li> </ul>	«5» - «отлично»
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отбор и интеграция знаний и умений исходя из поставленных целей, с опорой на преподавателя, проведение неглубокого самоанализа и поверхностной самооценки при демонстрации навыка</li> </ul>	«4» - «хорошо»
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Затруднения при отборе и интеграции знаний и умений исходя из поставленных целей, отсутствие самоанализа и самооценки при демонстрации навыка</li> </ul>	«3» - «удовлетворительно»
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Неверный отбор и ошибочная интеграция несистемных знаний и умений исходя из поставленных целей, отсутствие навыка</li> </ul>	«2» - «неудовлетворительно»

\*Окончательная оценка по «академической» шкале определяется в результате округления в большую сторону средней оценки всех показателей оценивания каждого этапа формирования компетенций.

## **9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

### **9.6.1 Контрольные задания для проведения текущего контроля успеваемости**

#### ***Задание 1***

1 Объясните взаимосвязь понятий «мотив», «мотивация», «стимул», «стимулирование» в процессе трудовой деятельности персонала организации.

2 Принципы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации.

#### ***Задание 2***

1 Дайте определение понятия «потребность». Охарактеризуйте классификацию потребностей.

2 Приведите примеры теорий мотивации, связанных с потребностями, и возможность применения их в организации.

#### ***Задание 3***

1 Методы и формы мотивации и стимулирования персонала.

2 Дайте характеристику процессуальных теорий мотивации и стимулирования персонала и приведите примеры их применения в организации.

#### ***Задание 4***

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию с численностью более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании — услуги. Текучесть персонала на уровне 5-6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании. Средний уровень зарплаты составляет 55 тысяч рублей после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в организацию принимается ежемесячно порядка 10-15 человек на разные специальности.

На данный момент в организации нет четкой системы нематериальной мотивации.

Предложите систему нематериальной мотивации персонала.

#### ***Задание 5***

Стимулирование интереса к работе – весьма важный фактор усиления трудовой мотивации. Выберите из приводимых ниже шести вариантов утверждений три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе. Обоснуйте.

А. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.



Б. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.

В. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.

Г. Подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить её без срывов.

Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовывать соревнование за лучший результат.

Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой сотрудником работы.

### **Задание 6**

Было проведено исследование мотивов деятельности среди продавцов малых предприятий и частных фирм в современной Болгарии. Были обнаружены определенная эгоистическая направленность их деятельности, бесцеремонность, частые нарушения этических норм, но вместе с тем стремление к независимости, реализации своих возможностей, профессиональному росту. Торговец становится движущей силой в том секторе экономики, где преобладает частная собственность на орудия и средства производства. В этом смысле его мотивации присущи принципиальные особенности: волевая активность опирается на гедонистическую основу, т.е. на достижение чувства удовлетворения и избежание трудностей, стремление к независимости (свободе действий) в собственном бизнесе, получению прибыли.

Таблица – Основные мотивы деятельности менеджера по продажам, %

Мотив	Возраст 24–35 лет	Возраст 36–45 лет	Возраст 46–55 лет
Реализация прибыли	24,3	21,3	20,4
Независимость	16,8	24,4	24,6
Профессиональное развитие	19,5	17,8	14,1
Оплата труда	18,6	19,8	20,4
Условия труда	12,4	10,1	12,4
Разнообразие и способность держат удар в бизнесе	8,2	6,6	8,2

Проанализируйте полученные результаты. Какие мотивы преобладают и почему? Увяжите свои ответы с особенностями развития экономики страны и особенностями развития системы потребностей и потребления менеджеров.

### **Задание 7**

Менеджер по продажам фирмы И. Иванов имеет намерение приобрести автомобиль, который, по его мнению, придаст ему определенный вес в

коллективе, повысит качество его жизни за счет ранее отсутствовавших удобств. Оценив свои возможности, он определил три пути достижения своей цели: 1) взять автомобиль в кредит; 2) увеличить объем продаж в своей фирме, получить большой объем прибыли и приобрести автомобиль; 3) участвовать в розыгрышах лотереи и выиграть автомобиль.

Используя процессуальную концепцию мотивации В. Врума, определите наиболее обоснованное, с мотивационной точки зрения, поведение менеджера, реализующего свою потребность. Какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован?

#### ***Задание 8***

- 1 Сущность и функции заработной платы.
- 2 Характеристика систем оплаты труда и принципы ее формирования в организации.
- 3 Вы – руководитель организации. Какие направления социальной мотивации вы предложите работникам?

#### ***Задание 9***

Президент компании или известный музыкант могут зарабатывать сотни тысяч рублей в год, а обычный служащий во много раз меньше. Проанализируйте эти различия и сформулируйте ответ на вопрос: какие факторы лежат в основе дифференциации ставок заработной платы.

#### ***Задание 10***

- 1 Методы негативной мотивации персонала.
- 2 Раскройте особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом.

#### ***Задание 11***

- 1 Сущность трудовой и исполнительской дисциплины.
- 2 Формы контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной и правила оформления документов о поощрениях и взысканиях.

#### ***Задание 12***

- 1 Сформулируйте понятие удовлетворенности персонала трудом.
- 2 Назовите основные источники удовлетворенности персонала трудовой деятельностью.
- 3 На основе теории мотивации Ф. Герцберга проанализируйте условия удовлетворенности персонала трудом в организации.

#### ***Задание 13***

- 1 Объясните, как удовлетворенность влияет на мотивацию персонала.
- 2 Приведите примеры требований различных категорий персонала к работе.
- 3 Проанализируйте причины неудовлетворенности молодых специалистов в возрасте до 25 лет.

#### ***Задание 14***

- 1 Влияние мотивационных факторов на лояльность персонала организации.

2 Проанализируйте удовлетворенность персонала организации на основе потребностей.

#### ***Задание 14***

1 В чем состоят цели нематериального стимулирования персонала?

2 Охарактеризуйте порядок установления причин неэффективной деятельности работника и выявления необходимости совершенствования системы стимулирования.

3 Методы оценки эффективности существующей системы материального и нематериального стимулирования персонала в организации.

#### ***Задание 15***

Проанализируйте, какие мотивы трудового поведения работников развивают и стимулируют следующие цели организации Nike Inc: 1) быть на два шага впереди; 2) развиваться быстрее остальных; 3) доминировать в каждом виде спорта; 4) имея такое колоссальное влияние на спорт и спортивную индустрию, продолжать пропагандировать здоровый образ жизни, профессиональный и любительский спорт.

Удачна ли такая трактовка для мотивации персонала компании и решения задач совпадения целей и интересов работников с целями и интересами организации? Предложите для этой компании методы мотивации и стимулирования.

#### ***Задание 16***

В компании, которая занимается продажами, численность персонала составляет около 1000 человек. Ежегодная текучесть кадров держится на уровне 21–25%, причем это касается всех категорий персонала. Проведите оценку эффективности системы материального и нематериального стимулирования персонала организации.

### **Примерный перечень тестов**

**Вопросы к тесту «Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности: содержательные и процессуальные»**

1. Выберите наиболее правильный ответ. Мотиватор - это:
  - а) условие внешней среды, которое предопределяет поведение человека;
  - б) фактор, который влияет на мотивацию человека;
  - в) внешний фактор, который способен повлиять на поведение человека;
  - г) человек, который занимается мотивацией труда подчиненных.
2. При рассмотрении работника, как объекта мотивации, однозначно верным будет утверждение о том, что внешняя мотивация - это:
  - д) процесс образования мотива под влиянием исключительно внешних факторов; Б) мотивация, связанная с изменениями во внешнем окружении фирмы;
  - е) внешние мотивы поведения работника;

ж) мотивация, опосредованная внешними для работника факторами.

3. В отличие от процесса мотивации, под стимулированием труда целесообразно рассматривать:

а) процесс создания в человеке внутренних мотиваторов его трудовой деятельности;

б) изменение комплекса внешних и внутренних мотиваторов, которое позволяет повысить эффективность трудовой деятельности;

в) процесс создания внешних мотиваторов к результативной трудовой деятельности;

г) процесс, в результате которого наиболее значимые для человека внутренние факторы мотивации подкрепляются внешними стимулами.

4. Под стимулом правильно понимать:

а) внешний мотиватор;

б) внутренний или внешний мотиватор социальной направленности;

в) внутренний мотив деятельности;

г) внешний мотив деятельности.

5. Интенсивная мотивация - это:

а) образование мотива к интенсивной деятельности;

б) мотивация, детерминируемая внутренними для работника факторами;

в) мотивация, в виде постановки работнику задач на выполнение интересной лично для него работы;

г) мотивация, опосредованная внешними для личности факторами.

6. Экстремальная мотивация - это:

а) образование мотива, приводящего к возникновению состояния «потока» (наибольшей эффективности деятельности);

б) мотивация, детерминируемая внутренними для работника факторами;

в) мотивация избегания;

г) мотивация, опосредованная внешними для работника факторами.

7. К внеситуативным мотиваторам относятся (отметьте не менее двух правильных ответов):

а) потребности;

б) экстравертированность;

в) ценность;

г) эмоция.

8. Интроверт - это человек:

а) обращенный в своем поведении на свой внутренний мир;

б) обращенный в своем поведении на внешнее окружение;

в) который «плетет интриги» в коллективе;

г) являющийся неформальным лидером в коллективе;

д) являющийся исполнителем поручений руководителя.

9. Экстраверт - это человек:

а) являющийся частью трудового коллектива;

- б) внешний по отношению к коллективу;
  - в) обладающий сверх активностью в профессиональной сфере;
  - г) обращенный в своем поведении на внешнее окружение;
  - д) обращенный в своем поведении на свой внутренний мир.
10. Невротизм - черта поведения, которая:
- а) легко поддается изменению в зависимости от ситуации;
  - б) легко поддается изменению в зависимости от возраста человека;
  - в) является стабильной во времени;
  - г) проявляется только у экстравертов.
11. Основополагающими понятиями, раскрывающими сущность трудовой мотивации являются:
- а) Социальные нормы
  - б) Потребности
  - в) Стимулы
  - г) Мотиваторы
  - д) Интересы
12. Выберите определение, наиболее точно характеризующее понятие «потребности»:
- а) Объективно существующая необходимость поддержания жизнедеятельности и развития личности, социальной группы.
  - б) Субъективное ощущение чего-либо необходимого для жизнедеятельности и развития личности.
  - в) Нужда в чем-либо объективно необходимом для жизнедеятельности и развития личности, социальной группы.
  - г) Нормативно обусловленная нужда в чем-то необходимом для жизнедеятельности и развития личности, социальной группы.
13. Выберите определение, наиболее точно характеризующее понятие «интерес»:
- а) Заинтересованность личности в чем-либо
  - б) Субъективное представление о потребностях.
  - в) Осознание того, что нужно для нормальной жизни человека.
  - г) Конкретное выражение осознанных потребностей.
14. Наиболее точно раскрывает суть понятия «стимул», утверждение, что это:
- а) Побуждение человека к действию.
  - б) Вознаграждение человека.
  - в) Поощрение деятельности.
  - г) Внешнее побуждение к деятельности.
15. Побуждением называется:
- а) осознание отсутствия чего-либо
  - б) внешнее или внутреннее вознаграждение
  - в) ощущение недостатка в чем-либо, сконцентрированное на достижении цели
  - г) степень актуальности той или иной потребности для человека

- д) группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника

**Вопросы к тесту «Психологические особенности мотивации персонала»**

1. Проранжируйте потребности от низших к высшим, согласно теории потребностей А.Маслоу:

- а) потребность в безопасности;
- б) потребность самовыражения;
- в) потребность принадлежности к социальной группе;
- г) физиологические потребности;
- д) потребности в признании и уважении.

2. Согласно теории потребностей К.Альдерфера групп потребностей существует:

- а) Две
- б) Четыре
- в) Три
- г) Пять

3. Потребности роста по К.Альдерферу аналогичны таким потребностям теории А.Маслоу, как:

- а) потребность в безопасности;
- б) потребность самовыражения;
- в) потребность принадлежности к социальной группе;
- г) физиологические потребности;
- д) потребности в признании и уважении.

4. Теория потребностей Д.Мак-Клелланда связана с изучением потребностей:

- а) связи
- б) соучастия
- в) самовыражения
- г) существования
- д) достижения
- е) властвования.

5. Модель мотивации по В. Вруму включает в себя:

а) ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты;

б) ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение;

- в) справедливое вознаграждение;
- г) ценность вознаграждения.

6. «Гигиенические факторы» в теории Герцберга в отличие от «мотиваторов»:

а) вызывают у человека чувство неудовлетворенности, но не могут вызвать чувства удовлетворенности;

б) вызывают у человека чувство удовлетворенности, но не могут вызвать чувства неудовлетворенности;

в) связаны с направленностью человека на соблюдение правил личной гигиены;

г) связаны с направленностью человека на соблюдение правил внутреннего распорядка в организации.

7. «Мотиваторы» в теории Герцберга в отличие от «гигиенических факторов»:

а) связаны, прежде всего, с комфортностью условий труда работников;

б) являются факторами, которые способны привести к формированию мотивации к работе;

в) главным образом описывают возможности достижения целей самореализации;

г) могут повлиять на эмоциональное состояние работника.

8. Патриотический тип мотивации по Герчикову предполагает, что:

а) основа мотивации работника это работа на благо страны, родины;

б) он связан с доминированием мотива соперничества, духа соревновательности;

в) преобладающим мотивом поведения работника является признание коллективом вклада работника в общее для подразделения или организации дела;

г) он характеризуется главным образом самоустранением работника от активной деятельности под прикрытием заявлений о зависимости его работы от работы всего коллектива.

9. Люмпенизированный тип мотивации по Герчикову предполагает, что:

а) основа мотивации работника это работа на благо страны, родины;

б) основополагающим мотивом поведения работника является отлынивание от работы;

в) преобладающим мотивом поведения работника является признание коллективом вклада работника в общее для подразделения или организации дела;

г) главным мотиватором работника является возможность повышения заработной платы.

10. Инструментальный тип мотивации по Герчикову предполагает, что:

а) основа мотивации работника это повышение его профессиональных навыков, рост компетенции и стремление быть лучшим в своей сфере деятельности;

б) основополагающим мотивом поведения работника является отлынивание от работы;

в) преобладающим мотивом поведения работника является стремление к полной самостоятельности действий;

г) главным мотиватором работника является возможность роста вознаграждения.

11. Люмпен - это:

- а) человек, приоритетным желанием которого является создание красивого внешнего образа;
- б) вид профсоюза, защищающего право на равенство заработных плат вне зависимости от этнической принадлежности;
- в) человек, у которого на рабочем месте преобладает мотивация избегания;
- г) трудоголик.

12. Инструментальная мотивация характеризуется:

- а) стремлением работника к самореализации через освоение профессии;
- б) приоритетом в мотивации работника потребностей в работе с техникой;
- в) первоочередностью материальных интересов работника;
- г) преобладанием мотивации властвования над другими людьми.

13. По мнению Герчикова, негативные формы стимулирования не должны применяться в отношении работников со следующими типами мотивации (отметьте не менее двух правильных ответов):

- а) инструментальной;
- б) хозяйской;
- в) профессиональной;
- г) патриотической;
- д) люмпенизированной.

14. По мнению Герчикова, патернализм, как форма стимулирования не должна применяться в отношении работников со следующими типами мотивации (отметьте не менее двух правильных ответов):

- а) инструментальной;
- б) хозяйской;
- в) профессиональной;
- г) патриотической;
- д) люмпенизированной.

15. По мнению Герчикова, моральные формы стимулирования запрещены к применению в отношении работников со следующим типом мотивации:

- а) инструментальной;
- б) хозяйской;
- в) профессиональной;
- г) патриотической;
- д) люмпенизированной.

### **Вопросы к тесту «Мотивационная система управления персоналом»**

1. Трудовой мотив — это:

- а) внешнее или внутреннее вознаграждение



б) осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию

в) непосредственное побуждение работника к деятельности. Связанное с удовлетворением его потребностей

г) благо, предоставляемое работнику субъектом управления при условии эффективной трудовой деятельности

д) стремление работника получить определенные блага посредством трудовой деятельности

2. Мотивацией называется:

а) 1) стимулирование труда

б) 2) совокупность ведущих- мотивов

в) 3) актуальность той или иной потребности для человека

г) 4) процесс побуждения к деятельности для достижения цели

д) 5) правила, способствующие повышению эффективности труда.

3. Мотивы труда делятся:

а) на поощряемые и подавляемые

б) активные и пассивные

в) социальные и биологические

г) духовные и материальные

д) врожденные и приобретенные

4. Вознаграждение — это:

а) цель, к достижению которой стремится человек

б) награда в виде повышения в должности

в) мотив, заставляющий человека действовать

г) все, что работник считает для себя ценным

д) средство удовлетворения потребности

5. Стимулирование труда — это:

а) комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников

б) процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации

в) стратегическая политика фирмы, направленная на повышение эффективности труда работников

г) совокупность мотивов труда

д) процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних и внутренних факторов.

6. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится:

а) приоритетность материального стимулирования перед нематериальным;

б) ориентация на результат;

в) конкурентоспособность на рынке труда;

г) соответствие стимулов интересам и возможностям работников;

7. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится:

- а) приоритетность создания мотивов достижения;
- б) социальная справедливость системы;
- в) соответствие оплаты средней ставке по региону;
- г) соответствие законодательству.

8. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится:

- а) адекватность системы условиям хозяйственной деятельности;
- б) устойчивость и предсказуемость системы;
- в) изменчивость стимулов во времени;
- г) использование только количественно измеряемых мотиваторов

9. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится:

- а) своевременность стимулирования.
- б) максимизация удовлетворенности работника;
- в) значимость стимулов;
- г) соответствие целям организации.

10. К принципам формирования системы стимулирования и мотивации труда не относится:

- а) системность (взаимодействие и взаимодополнение материальных и нематериальных стимулов);
- б) соответствие стимулов интересам и возможностям работников;
- в) своевременность стимулирования;
- г) унификация стимулов в рамках каждой группы должностей.

11. Что из перечисленного **нельзя отнести** к принципам построения эффективной системы делегирования полномочий и ответственности (отметьте не менее двух вариантов ответов):

- а) полномочия распределяются на основе компромисса интересов организации и работника;
- б) пределы ответственности работника определяются поставленными ему задачами и назначаются руководством;
- в) делегируемые полномочия должны соответствовать уровню компетенции работника;
- г) руководитель ответственен за руководство всеми нижестоящими подчиненными (непосредственными и опосредованными).

12. Исходя из построения эффективной системы мотивации труда, ответственность руководителя за результаты труда подчиненных должна возникать в следующих случаях (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

- а) работник не справился с заданием, ввиду отсутствия необходимых навыков;
- б) фирма оштрафована за нарушение пожарной безопасности, так как ответственный за ее соблюдение работник не ознакомился с новыми

требованиями законодательства, не смотря на то, что это часть его должностных обязанностей;

в) сотрудник не выполнил план продаж, так как отсутствовала система координации действий между ним и менеджером склада готовой продукции;

г) техническому работнику было поручено разработать базу данных по конкурентам, через месяц он представил свой вариант, но высшее руководство посчитало, что работник отнесся к заданию халатно, так как некоторые показатели деятельности конкурентов не были отражены в базе данных.

13. Понятия «задача» и «полномочие» в системе делегирования полномочий и ответственности соотносятся следующим образом:

а) это синонимы;

б) задача определяет цель деятельности, а полномочия - жестко согласованную с руководством методику ее исполнения;

в) задача олицетворяет ответственность работника за нестрогое следование данным ему полномочиям;

г) задача определяет цель деятельности, а полномочия - возможные ресурсы и методы ее достижения.

14. Какие из перечисленных групп полномочий являются непередаваемыми или только частично передаваемыми (отметьте не менее двух правильных вариантов ответов):

а) постановка задачи;

б) разработка методики;

в) согласование (координация) действий;

г) выполнение работы, заданий;

д) подготовка отчетности;

е) контроль и мониторинг.

#### **Темы докладов:**

1. Материальное стимулирование персонала. Системы оплаты труда.

2. Нематериальное стимулирование персонала.

3. Потребности и интересы как мотивы трудовой деятельности

4. Сравнительный анализ иерархических теорий мотивации А.Маслоу и К.Альдерфера

5. Сравнительный анализ теорий мотивации А.Маслоу и Ф.Герцберга

6. Сравнительный анализ теории ожидания В.Врума и теории усиления Б.Скиннера

7. Сравнительный анализ теорий мотивации А.Маслоу и Ш.Ричи-П.Мартина

8. Влияние стиля руководства на мотивацию персонала

9. Мотивационный кризис персонала : причины и пути выхода

10. Мотивация достижений и мотивация избегания неудач
11. Анализ причин низкой мотивации персонала
12. Методы повышения творческой активности персонала
13. Комплексно-методический подход к мотивации персонала
14. Адаптационно-организационный подход к мотивации персонала
15. Метод рейтинговых шкал и его использование в практике вознаграждений
16. Использование поощрений и наказаний для мотивации персонала
17. Влияние партисипации на мотивацию персонала
18. Методы диагностики особенностей мотивационно-потребностной сферы персонала
19. Методы диагностики уровня трудовой мотивации персонала
20. Внутренняя и внешняя мотивация персонала
21. Мотивация просоциального поведения персонала
22. Мотивация асоциального и девиантного поведения персонала
23. Мотивация профессиональной деятельности

#### **9.6.2 Контрольные вопросы промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

1. Мотивация и стимулирование: основные понятия.
2. Структура, функции, механизм мотивации труда.
3. Виды мотивов труда.
4. Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула.
5. Человеческий капитал и его элементы.
6. Типы мотивации работников.
7. Сущность учения Ф.Тейлора.
8. Учение Г.Форда.
9. Содержательные и процессуальные теории мотивации: общая характеристика.
10. Иерархия потребностей А. Маслоу.
11. Двухфакторная теория Ф. Герцберга.
12. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда.
13. Теория «Х» и «У» Д. МакГрегора.
14. Теория СВР К. Алдерфера.
15. Теория ожидания В. Врума.
16. Теория справедливости С. Адамса.
17. Модель мотивации Портера Лоулера.
18. Школа японского менеджмента.
19. Американская мотивационная концепция человеческих ресурсов.
20. Российские мотивационные концепции.
21. Психологические аспекты управления мотивацией персонала.
22. Влияние стилей лидерства на мотивацию персонала.
23. Влияние системы управления по целям на мотивацию персонала.
24. Удовлетворенность трудом и вовлеченность.

25. Демотивация. Причины демотивации труда.
26. Сущность материального денежного стимулирования трудовой деятельности.
27. Сущность материального неденежного стимулирования трудовой деятельности.
28. Организация оплаты труда: сущность, принципы и элементы.
29. Формы и системы оплаты труда авиационного персонала.
30. Дополнительная и поощрительная оплата труда на предприятиях воздушного транспорта.
31. Цели и принципы нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала.
32. Цели и задачи формирования мотивационного механизма организации.
33. Методы мотивации и стимулирования авиационного персонала.
34. Управление мотивацией персонала.
35. Формы и методы стимулирования.
36. Стимулирование труда в коммерческих организациях.
37. Системы управления Р.Лайкерта.
38. Зарубежные теории мотивации и возможности их применения в отечественных организациях.
39. Методики исследования мотивации и стимулирования трудовой деятельности на предмет удовлетворенности трудом.
40. Вознаграждение: внешнее и внутреннее.
41. Технология разработки системы материального денежного стимулирования персонала.
42. Требования к формированию социального пакета в организации.
43. Методы анализа потребностей в нематериальном стимулировании работников.
44. Цели и задачи управления мотивацией и стимулированием Деятельности авиационного персонала.
45. Основные принципы разработки систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.
46. Функции системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
47. Показатели оценки состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала организации.
48. Формирование переменной части оплаты труда.
49. Особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом на предприятиях воздушного транспорта.
50. Методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.

## **10 Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Методические рекомендации по освоению лекционных занятий:**

- при прочтении лекции студент руководствуется рабочей программой дисциплины;
- в процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к текущему контролю и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины;
- целесообразно по итогам лекции сформулировать кратко и лаконично выводы, записать их;
- в конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

### **Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям:**

- полнота и глубина освещения вопроса; системность изложения;
- наличие дополнительной информации по вопросу, подготовленной по результатам работы с традиционными и цифровыми источниками;
- обеспечение выступления цифровой презентацией, включающей иллюстративный материал; представление в PowerPoint тезисов сообщения; указание библиографического списка, ссылок на информационные ресурсы, используемые при подготовке сообщения;
- соблюдение регламента;
- готовность ответить на вопросы аудитории по излагаемому вопросу, участвовать в дискуссии.

### **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов:**

- работа с конспектом лекций в разных формах;
  - работа с учебной и научно-популярной литературой по темам дисциплины;
  - составление глоссария по темам дисциплины;
  - подбор и систематизация источников материала, составление библиографических списков, интернет-источников по темам дисциплины;
  - подготовка к практическим занятиям (семинарам);
  - выполнение междисциплинарных проектов;
  - заполнение таблиц, схем и комментариев к ним;
  - самотестирование;
  - подготовка презентаций;
- подготовка к участию в олимпиадах, грантах, конкурсах и т.п.


Методика преподавания дисциплины «Управление мотивацией и стимулированием деятельности авиационного персонала» характеризуется совокупностью методов, приемов и средств обучения, обеспечивающих

реализацию содержания и учебно-воспитательных целей дисциплины, которая может быть представлена как некоторая методическая система, включающая методы, приемы и средства обучения. Такой подход позволяет более качественно подойти к вопросу освоения дисциплины обучающимися.


Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 25.04.03 «Аэронавигация».

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры № 3 «Истории и управления персоналом» 19.05.2021 г., протокол № 8.


Разработчики:

доцент  Иванченко В.Н.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы разработчиков)

Заведующая кафедрой № 3:


к.э.н., доцент  Иванова М.О.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы заведующего кафедрой)

Директор Высшей школы аэронавигации:

к.т.н.  Богданов В.Г.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы директора Высшей школы аэронавигации)

Программа согласована:

Руководитель ОПОП ВО:

к.э.н., доцент  Иванова М.О.  
(ученая степень, ученое звание, фамилия и инициалы руководителя ОПОП)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании Учебно-методического совета Университета 16.06.2021 г., протокол № 7.