



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)**

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

  
**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор  
**Ю.Ю. Михальчевский**  
«23» \_\_\_\_\_ 2022 года



**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  
**заочная**

Санкт-Петербург  
2022

## **1 Цели освоения дисциплины**

Цель освоения дисциплины «Управление мотивацией и стимулированием деятельности персонала организации воздушного транспорта»: формирование компетенций для успешной профессиональной деятельности выпускника, формирование 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 умений и навыков исследования удовлетворенности персонала трудом.

Задачами освоения дисциплины являются:

- знакомство с целями и функциями мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала;
- изучение теоретических основ мотивации и стимулирования персонала организации;
- формирование умения управления мотивацией и стимулированием труда, профессиональным продвижением персонала организации воздушного транспорта;
- формирование навыка разрабатывать и реализовывать мероприятия по стратегическому и оперативному управлению персоналом и подразделениями воздушного транспорта;
- формирование умения разрабатывать и осуществлять мероприятия по управлению кадровой и социальной политикой организации воздушного транспорта.

Дисциплина «Управление мотивацией и стимулированием деятельности персонала организации воздушного транспорта» обеспечивает подготовку обучающегося 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 Блоку 1 цикла дисциплин ОПОП ВО по направлению подготовки 25.04.03 «Аэронавигация», профиль «Управление кадровой и социальной политикой на воздушном транспорте».

Дисциплина «Управление мотивацией и стимулированием деятельности персонала организации воздушного транспорта» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин: «Управление трудовым потенциалом на воздушном транспорте», «Профессионально ориентированный английский язык», «Управление социальным развитием организаций воздушного транспорта», «Управление качеством подготовки авиационного персонала».

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: ПК-1; ПК-2.

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции, индикатора компетенции
ПК-1	Способен разрабатывать и реализовывать мероприятия по стратегическому и операционному управлению персоналом и подразделениями организации воздушного транспорта
ИД <sub>ПК-1</sub> <sup>3</sup>	Управляет мотивацией и стимулированием труда, служебно-профессиональным продвижением персонала организации воздушного транспорта
ПК-2	Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия по управлению кадровой и социальной политикой организации воздушного транспорта
ИД <sub>ПК-2</sub> <sup>1</sup>	Участвует 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 4 зачетные единицы, 144 академических часа.

Наименование	Всего часов	Семестр
		3
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа:	14,5	14,5
лекции	4	4
практические занятия	4	4
семинары	–	–
лабораторные работы	–	–
курсовой проект (работа)	4	4
Самостоятельная работа студента	123	123
Промежуточная аттестация:	9	9
контактная работа	2,5	2,5
самостоятельная работа по подготовке к экзамену	6,5	6,5

## 5 Содержание дисциплины

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

Темы (разделы) дисциплины	Количество часов	Компетенции		Образовательные технологии	Оценочные средства
		ПК-1	ПК-2		
Тема 1. Мотивация и стимулирование труда: предмет, содержание и задачи дисциплины, основные понятия	8	+	+	ВК, Л, СРС	УО, Д
Тема 2. Механизм мотивации труда: мотив, стимул и сущность	8	+	+	ПЗ, СРС	УО, Д, ПАР
Тема 3. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности	8	+	+	ПЗ, СРС	УО, Д, ПАР
Тема 4. Теории мотивации и стимулирования: содержательные и процессуальные	8	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО, Д, РС, Т
Тема 5. Современные зарубежные и российские концепции мотивации	8	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО, Д, ПАР, Т
Тема 6. Психологические особенности мотивации персонала	8	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО, Д, РС
Тема 7. Мотивационная система управления персоналом	8	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО, Д, ПАР, Т
Тема 8. Материальное денежное и неденежное стимулирование труда	8	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО, Д, РС
Тема 9. Организация оплаты труда: сущность, формы и системы	8	+	+	Л, СРС	УО, Д, ПАР
Тема 10. Дополнительное материальное вознаграждение	8	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО, Д, РС
Тема 11. Нематериальное стимулирование труда	8	+	+	Л, СРС	УО, Д, ПАР
Тема 12. Формирование	8	+	+	Л, ПЗ,	УО, Д,

Темы (разделы) дисциплины	Количество часов	Компетенции		Образовательные технологии	Оценочные средства
		ПК-1	ПК-2		
мотивационного механизма в организации				СРС	РС
Тема 13. Разработка системы материального денежного стимулирования	8	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО, Д, ПАР
Тема 14. Разработка материального неденежного и нематериального стимулирования персонала	9	+	+	Л, СРС	УО, Д, РС
Тема 15. Управление механизмом мотивации и стимулирования персонала	9	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО, Д, РС
Тема 16. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации	9	+	+	Л, ПЗ, СРС	УО, Д, РС
Итого за 3 семестр	131				
Курсовой проект	4				
Промежуточная аттестация	9				
Итого по дисциплине	144				

Сокращения: Л– лекция, ПЗ – практическое занятие, ВК – входной контроль, СРС – самостоятельная работа студента, Д – доклад, УО – устный опрос, РС – решение ситуационных задач, ПАР – письменная аудиторная работа, Т – тест.

## 5.2 Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	СРС	КП	Всего часов
Тема 1. Мотивация и стимулирование труда: предмет, содержание и задачи дисциплины, основные понятия	0,2	–	7,8		8
Тема 2. Механизм мотивации труда: мотив, стимул и сущность	–	0,3	7,7		8

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	СРС	КП	Всего часов
Тема 3. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности	–	0,3	7,7		8
Тема 4. Теории мотивации и стимулирования: содержательные и процессуальные	0,2	0,3	7,5		8
Тема 5. Современные зарубежные и российские концепции мотивации	0,3	0,3	7,4		8
Тема 6. Психологические особенности мотивации персонала	0,3	0,3	7,4		8
Тема 7. Мотивационная система управления персоналом	0,3	0,3	7,4		8
Тема 8. Материальное денежное и неденежное стимулирование труда	0,3	0,3	7,4		8
Тема 9. Организация оплаты труда: сущность, формы и системы	0,3	–	7,7		8
Тема 10. Дополнительное материальное вознаграждение	0,3	0,3	7,4		8
Тема 11. Нематериальное стимулирование труда	0,3	–	7,7		8
Тема 12. Формирование мотивационного механизма в организации	0,3	0,4	7,3		8
Тема 13. Разработка системы материального денежного стимулирования	0,3	0,4	7,3		8
Тема 14. Разработка материального неденежного и нематериального стимулирования персонала	0,3	–	8,7		9
Тема 15. Управление механизмом мотивации и стимулирования персонала	0,3	0,4	8,3		9
Тема 16. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации	0,3	0,4	8,3		9
Курсовой проект				4	4
Итого за 3 семестр	4	4	123	4	135
Промежуточная аттестация					9
Итого по дисциплине					144

Сокращения: Л – лекции, ПЗ – практические занятия, СРС – самостоятельная работа студента, КП – курсовой проект.

### **5.3 Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Мотивация и стимулирование труда: предмет, содержание и задачи дисциплины, основные понятия**

Предмет учебной дисциплины «Мотивация и стимулирование труда», ее основные задачи и роль в подготовке специалистов по управлению персоналом. Мотивация и стимулирование труда как элемент и функция управления трудом и трудовой деятельностью персонала. Роль труда в жизни человека. Понятия, сущность и определения мотивации и стимулирования труда.

Потребность как основа мотивационной системы. Виды, свойства и иерархия потребностей человека. Критерии разумного рационального потребления и их использование в мотивации и стимулировании трудовой деятельности. Культура разумного потребления.

#### **Тема 2. Механизм мотивации труда: мотив, стимул и сущность**

Структура, функции и механизм мотивации труда. Взаимосвязь теории мотивации и практики управления людьми в организации. Суть механизма мотивации труда. Мотив как осознанное внутреннее побуждение к деятельности. Основные группы мотивов. Ядро мотивации. Процесс мотивации. Стимул — внешнее побуждение к деятельности. Взаимосвязь мотива и стимула в управлении трудом. Цели стимулирования персонала: сохранение сотрудников, обеспечение творчества, лояльности сотрудников, рост показателей трудовой деятельности, повышение качества рабочей силы и труда, имидж компании, обеспечение реализации стратегических целей организации.

#### **Тема 3. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности**

Исторический аспект возникновения мотивации. 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.

#### **Тема 4. Теории мотивации и стимулирования: содержательные и процессуальные**

Содержательные теории мотивации. Теория потребностей А. Маслоу. Теория существования, связи и роста К. Альдерфера. Методы удовлетворения потребностей высших уровней. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. Двухфакторная теория Ф. Герцберга. Соотношение различных содержательных теорий мотивации, их недостатки и ограничения, сфера использования.

Сущность процессуальных теорий мотивации. Зависимость поведения человека от его восприятия, ожиданий, возможностей и последствий



выбранного типа поведения. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости С.Адамса. Модель Портера-Лоулера. Концепция партисипативного управления. Сфера использования процессуальных теорий в современной практике мотивации трудовой деятельности.

#### **Тема 5. Современные зарубежные и российские концепции мотивации**

Анализ подходов к мотивации в России и за рубежом. Японская концепция мотивации. Американская концепция человеческих ресурсов. Развитие теории, методологии и практики мотивации и стимулирования труда в России. Методологическое значение исследования мотивации для целей социального управления. Базовые понятия исследования трудового поведения работника. Определение мотивации труда в работах российских ученых. Влияние рыночной экономики на мотивацию трудовой деятельности. Характеристика российских методик мотивации труда: мотивация на основе базовых потребностей (НИИ труда), мотивов отношения к труду (ВЦИОМ), формирования нормативных мотивов труда (МГУ), анализа побудительных мотивов к труду (ГУУ), концепции мотивации управленческого труда.

#### **Тема 6. Психологические особенности мотивации персонала**

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. Индекс дистанции власти: Г. Хофстеде. 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.

#### **Тема 7. Мотивационная система управления персоналом**

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

#### **Тема 8. Материальное денежное и неденежное стимулирование труда**

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

#### **Тема 9. Организация оплаты труда: сущность, формы и системы**

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.

### **Тема 10. Дополнительное материальное вознаграждение**

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

### **Тема 11. Нематериальное стимулирование труда**

Сущность нематериального стимулирования. Основные направления нематериального стимулирования персонала. Способы морального стимулирования. 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 неспециализированный. Социальное партнерство.

### **Тема 12. Формирование мотивационного механизма в организации**

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.

### **Тема 13. 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.

### **Тема 14. 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 15. Управление механизмом мотивации и стимулирования 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.

### **Тема 16. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации**

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	Трудоёмкость (часы)
2	Практическое занятие 1. Механизм мотивации труда: мотив, стимул и сущность	0,3
3	Практическое занятие 2. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности	0,3
4	Практическое занятие 3. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности: содержательные и процессуальные	0,3
5	Практическое занятие 4. Современные зарубежные и российские концепции мотивации	0,3
6	Практическое занятие 5. Психологические особенности мотивации персонала	0,3
7	Практическое занятие 6. Мотивационная система управления персоналом	0,3
8	Практическое занятие 7. Организация оплаты труда: сущность, формы и системы	0,3
10	Практическое занятие 8. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности	0,3
12	Практическое занятие 9. Формирование мотивационного механизма в организации	0,4

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоёмкость (часы)
13	Практическое занятие 10. Разработка системы материального денежного стимулирования	0,4
15	Практическое занятие 11. Управление механизмом мотивации и стимулирования персонала	0,4
16	Практическое занятие 12. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации	0,4
Итого по дисциплине		4

### 5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

### 5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоёмкость (часы)
1	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме.	7,8
2	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме. Выполнение курсового проекта.	7,7
3	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме. Выполнение курсового проекта.	7,7
4	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме. Выполнение курсового проекта.	7,5
5	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15].	7,4

Номер темы дисципли ны	Виды самостоятельной работы	Трудо- емкость (часы)
	Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме. Выполнение курсового проекта.	
6	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме.	7,4
7	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме. Выполнение курсового проекта.	7,4
8	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме. Выполнение курсового проекта.	7,4
9	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме. Выполнение курсового проекта.	7,7
10	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме. Выполнение курсового проекта.	7,4
11	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме. Выполнение курсового проекта.	7,7
12	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме. Выполнение курсового проекта.	7,3
13	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15].	7,3

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме. Выполнение курсового проекта.	
14	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме. Выполнение курсового проекта.	8,7
15	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме. Выполнение курсового проекта.	8,3
16	Повторение материалов лекции. Изучение теоретического материала [1–15]. Подготовка к устному опросу. Подготовка к письменной аудиторной работе. Подготовка доклада по выбранной теме. Выполнение курсового проекта.	8,3
Итого по дисциплине		123

### 5.7 Курсовая работа (проект)

Наименование этапа выполнения курсового проекта	Трудоемкость (часы)
Этап 1. Получение задания на курсовую работу; составление плана работы	2
Этап 2. Обзор состояния проблемы; изучение источников информации по заданной теме; постановка цели и задач	СРС
Этап 3. Выполнение поставленных задач	
Этап 4. Анализ результатов и оформление пояснительной записки	
Этап 5. Защита курсовой работы	2
Итого за 3 семестр:	4

### 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Горелов, Н. А. **Управление человеческими ресурсами: современный подход**: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с. <https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-sovremennyu-podhod-433920>

2. Егоршин, А.П. **Мотивация трудовой деятельности**: учеб. пособие для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2019. – 464с. <https://booksee.org/book/588557>

3. **Мотивация и стимулирование трудовой деятельности** : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 314 с. <https://urait.ru/book/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-451117>

4. Соломанидина, Т. О. **Мотивация и стимулирование трудовой деятельности** : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 323 с. <https://urait.ru/book/motivaciya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-432171>

б) дополнительная литература:

5. **Организация, нормирование и оплата труда** [электронный ресурс/текст] :Метод.указ.по изучению дисциплины и контрольные задания. Для студентов ЗФ/ Паристова Л.П.,сост., Е. Г. Сычева. - СПб. : ГУГА, 2018. - 28с. количество экземпляров 90.

6. **Оплата труда в организации** : учебник и практикум для СПО / О. А. Лапшова [и др.] ; под ред. О. А. Лапшовой. — М. : Издательство Юрайт, 2017. 308 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534- 04879-7. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/oplata-truda-v-organizacii-408029> свободный.

7. **Трудовое право** : учебник для СПО / Р. А. Курбанов [и др.] ; под общ. ред. Р. А. Курбанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 409 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03604-6. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/trudovoe-pravo-4043> 37 свободный.

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

8. **Федеральная служба государственной статистики**. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>, свободный.

9. **Министерство финансов РФ** [Электронный ресурс] официальный сайт Министерства финансов РФ. - Режим доступа: <http://www.minfin.ru/>, свободный.

10. **Министерство труда и социальной защиты РФ (Минтруд России)**. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ.

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru>, свободный

11. **Правительство РФ** [Электронный ресурс] официальный сайт Правительства РФ. - Режим доступа: [http:// www.government.ru/](http://www.government.ru/), свободный.

12. **Библиотека СПбГУ ГА** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spbguga.ru/objects/e-library/> , свободный.

13. **ЮРАЙТ**. Образовательная платформа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru>.

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

14. **Консультант Плюс** [Электронный ресурс]: официальный сайт компании Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>, свободный .

15. **Гарант** [Электронный ресурс] официальный сайт компании Гарант. - Режим доступа: <http://www.aero.garant.ru> , свободный .

## 7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения образовательного процесса материально-техническими ресурсами используется аудитория №534, оборудованная МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, интерактивная доска, а также аудитории №536, 538, 541, 543.

Материалы INTERNET, мультимедийные курсы, оформленные с помощью Microsoft Power Point, используются при проведении лекционных и практических занятий.

Наименование дисциплины	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения
Управление мотивацией и стимулированием деятельности персонала организации воздушного транспорта	Аудитория 534	Комплект учебной мебели: парты и стулья (вместимость: 26 посадочных мест) МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, интерактивная доска	Microsoft Windows 7 Professional Microsoft Windows Office Professional Plus 2007 Acrobat Professional 9 Windows International Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS Konsi- SWOT ANALYSIS Konsi - FOREXSAL
Управление мотивацией и стимулированием	Аудитория 536	Комплект учебной мебели Вместимость: 26	



Наименование дисциплины	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения
деятельности персонала организации воздушного транспорта		посадочных мест	
Управление мотивацией и стимулированием деятельности персонала организации воздушного транспорта	Аудитория 538	Комплект учебной мебели Вместимость: 24 посадочных места	
Управление мотивацией и стимулированием деятельности персонала организации воздушного транспорта	Аудитория 541	Комплект учебной мебели Вместимость: 28 посадочных мест	
Управление мотивацией и стимулированием деятельности персонала организации воздушного транспорта	Аудитория 543	Комплект учебной мебели Вместимость: 44 посадочных места	

## 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 обучающимися дидактических единиц при изучении базовых дисциплин.

Лекция составляет основу теоретического обучения в рамках дисциплины и направлена на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. Лекция предназначена для раскрытия состояния и перспектив развития экономических знаний в современных условиях. 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, при необходимости привлекаются открытые Интернет-ресурсы, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные материалы и практические примеры.

Цель практических занятий – закрепить теоретические знания, полученные обучающимися на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующих тем, а также приобрести начальные практические навыки. Рассматриваемые в рамках практического занятия задачи, ситуации, примеры и проблемы имеют профессиональную направленность и содержат элементы, необходимые для формирования компетенций в рамках подготовки обучающихся. Практические занятия предусматривают участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

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

Самостоятельная работа обучающихся является составной частью учебной работы. Ее основной целью является формирование навыка самостоятельного приобретения знаний по некоторым вопросам теоретического курса, закрепление и углубление полученных знаний, самостоятельная работа со справочниками, периодическими изданиями и научно-популярной литературой.

Самостоятельная работа включает выполнение учебных заданий, в том числе и индивидуальных.

Курсовой проект, выполняемый в рамках самостоятельной работы обучающихся, должен представлять собой самостоятельное и законченное научное исследование с элементами практической значимости, с результатами научно-исследовательской деятельности обучающихся. Таким образом, практические занятия и курсовой проект являются составляющими практической подготовки обучающихся, так как предусматривают их участие в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

## **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.

Оценочные средства включают: решение ситуационных задач, письменную аудиторную работу, задания, выдаваемые на самостоятельную

работу по темам дисциплины (подготовка докладов), устный опрос пройденного материала.

Устный опрос проводится на практических занятиях с целью контроля усвоения теоретического материала, излагаемого на лекции.

Обсуждение докладов обучающихся проходит 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.

Решение ситуационных задач представляет собой практическое применение теоретических знаний к конкретной хозяйственной ситуации (совокупности хозяйственных операций, осуществляемых в рамках организации).

Письменная аудиторная работа выполняется обучающимися на практических занятиях по индивидуальным вариантам на основании задания, выдаваемого преподавателем по соответствующей теме дисциплины и представляет собой оценку практического применения полученных теоретических знаний.

Контроль выполнения задания, выполняемого на практических занятиях, преследует собой цель своевременного выявления плохо усвоенного материала дисциплины для последующей корректировки.

Защита курсового проекта – форма контроля знаний, умений и навыков обучающихся, направленная на демонстрацию обучающимися: знаний научных и информационных источников, справочной и энциклопедической литературы; умений работать с объектами изучения (исследования), логично и грамотно излагать собственные умозаключения и выводы, обосновывать и строить априорную модель изучаемого объекта или процесса; навыков создания содержательной презентации выполненной работы.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в виде защиты курсового проекта и экзамена в 3 семестре. К моменту сдачи экзамена должны быть успешно пройдены предыдущие формы контроля.

Экзамен позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины. Билет включает два теоретических вопроса и задачу.

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

Не применяется.

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

Устный опрос оценивается следующим образом:

«зачтено»: обучающийся дает ответ на поставленный вопрос по существу и правильно отвечает на уточняющие вопросы;

«не зачтено»: обучающийся отказывается отвечать на поставленный вопрос, либо отвечает на него неверно и при формулировании дополнительных (вспомогательных) вопросов.

Решение ситуационных задач оценивается:

«зачтено»: обучающийся самостоятельно правильно решает задачу, дает обоснованную оценку по итогу решения;

«не зачтено»: обучающийся отказывается от выполнения задачи или не способен ее решить самостоятельно, а также с помощью преподавателя.

Доклад:

«зачтено»: грамотное и непротиворечивое изложение сути вопроса при использовании современных источников. Обучающийся способен сделать обоснованные выводы, а также уверенно отвечать на заданные в ходе обсуждения вопросы;

«не зачтено»: неудовлетворительное качество изложения материала и неспособность обучающегося сделать обоснованные выводы или рекомендации.

Письменная аудиторная работа:

«зачтено»: работа зачитывается в том случае, если задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями и сделаны необходимые выводы;

«не зачтено»: работа не зачитывается в том случае, если обучающийся не выполнил задания, или результат выполнения задания не соответствует поставленным требованиям, а в заданиях и (или) ответах имеются существенные ошибки.

## **9.3 Темы курсовых проектов по дисциплине**

1. Мотивация и стимулирование труда как элемент и функция управления трудом.
2. Социально-психологический аспект мотивации и демотивации персонала.
3. Механизм стимулирующего воздействия на персонал.
4. Развитие и соотношение различных содержательных теорий мотивации.
5. Анализ основных процессуальных теорий мотивации, современная практика их использования.
6. Мотивация и стимулирование труда, методы их активизации на предприятиях.

7. Японская система мотивации и возможности использования ее элементов в современных предприятиях.
8. Американская модель менеджмента и возможности ее применения в отечественных организациях.
9. Развитие теории и практики мотивации и стимулирования труда в России.
10. Формы и методы оплаты труда в современном предприятии.
11. Современные модели материального стимулирования персонала в России.
12. Компенсационная политика современной организации.
13. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности.
14. Виды дополнительного материального вознаграждения и их использование для мотивации трудовой деятельности.
15. Критерии и методы оценки эффективности трудовой деятельности, их использование при стимулировании труда.
16. Методы социального мотивирования персонала и их эффективное использование в успешных российских компаниях.
17. Моральное вознаграждение персонала, его значение в современном обществе, направления и методы реализации.
18. Мотивационный профиль сотрудника, значение и методы его выявления при построении системы мотивации.
19. Мотивация и стимулирование персонала на этапах деловой карьеры.
20. Оценка мотивационной среды организации (на конкретном примере).
21. Разработка системы мотивации и стимулирования в современной организации, анализ мотивационной системы организации.
22. Внедрение, поддержка и коррекция системы мотивации. Мониторинг мотивационной среды и системы мотивации.
23. Мотивация и стимулирование труда, методы их активизации на предприятиях.
24. Совершенствование системы мотивации как инструмент повышения эффективности деятельности организаций.
25. Внедрение, поддержка и коррекция системы мотивации. Мониторинг мотивационной среды и системы мотивации.

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

Обеспечивающие дисциплины: «Управление трудовым потенциалом на воздушном транспорте», «Профессионально ориентированный английский язык», «Управление социальным развитием организаций воздушного транспорта», «Управление качеством подготовки авиационного персонала».

Примерные вопросы входного контроля:

по дисциплине: «Управление трудовым потенциалом на воздушном транспорте»:

1. Мотивация и стимулирование как методы управления трудом.
2. Современные теории мотивации.
3. Материальные и нематериальные стимулы к труду.
4. Организация управления конфликтами и стрессами.
5. Теория поведения личности в организации.

по дисциплине: «Профессионально ориентированный английский язык»:  
Speak about the duties of:

- a) An accountant
- b) HR officer
- c) Legal department

по дисциплине: «Управление социальным развитием организаций воздушного транспорта»:

1. Понятие и формы управленческих решений социального развития организации воздушного транспорта.
2. Основные направления социального развития организации воздушного транспорта.
3. Основные факторы социального развития организации воздушного транспорта.
4. Роль материального вознаграждения трудового вклада в социальном развитии персонала организации воздушного транспорта.
5. Роль социально-психологического климата в социальном развитии персонала организации воздушного транспорта.

по дисциплине: «Управление качеством подготовки авиационного персонала»:

1. Общая оценка удовлетворенности работодателей (на примере города).
2. Требования работодателей к профессиональным и личностным компетенциям выпускников.
3. Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов организаций воздушного транспорта.
4. Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников.

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

Компетенции	Показатели оценивания (индикаторы достижения) компетенций	Критерии оценивания
I этап		

Компетенции	Показатели оценивания (индикаторы достижения) компетенций	Критерии оценивания
ПК-1	ИД <sub>ПК-1</sub> <sup>3</sup>	<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теоретические положения политики мотивирования и стимулирования трудовой деятельности;</li> <li>– особенности функционирования предприятий воздушного транспорта.</li> </ul> <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– мотивировать сотрудников на повышение уровня культуры безопасности на предприятиях воздушного транспорта;</li> <li>– организовывать работу с кадровым резервом в системе воздушного транспорта.</li> </ul>
ПК-2	ИД <sub>ПК-2</sub> <sup>1</sup>	<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы профессионального развития персонала в системе воздушного транспорта;</li> <li>– цели, виды, формы и методы обучения персонала.</li> </ul> <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать в практической работе способности и возможности своих сотрудников путем постановки для них конкретных задач.</li> </ul>
II этап		
ПК-1	ИД <sub>ПК-1</sub> <sup>3</sup>	<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать системы материального денежного (оплаты труда), материального неденежного (социального пакета) и нематериального стимулирования персонала.</li> </ul> <p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками применения на практике различных видов, форм и методов обучения персонала в системе воздушного транспорта;</li> <li>– способностью анализировать состояние системы мотивации и стимулирования труда персонала организации.</li> </ul>
ПК-2	ИД <sub>ПК-2</sub> <sup>1</sup>	<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать методы воспитательной и педагогической деятельности для профилактики и разрешения конфликтных ситуаций как в коллективе, так и в частной жизни.</li> </ul> <p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– способностью применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.</li> </ul>

Шкала оценивания при проведении промежуточной аттестации

«Отлично» выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания по рассматриваемой компетенции и умение уверенно применять их на практике при решении задач, свободное и правильное обоснование принятых решений. Отвечая на вопрос, может быстро и безошибочно проиллюстрировать ответ собственными примерами. Обучающийся самостоятельно правильно решает задачу, дает обоснованную оценку итогам решения.

«Хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задачи некоторые неточности, хорошо владеет всем содержанием, видит взаимосвязи, но не всегда делает это самостоятельно без помощи преподавателя. Обучающийся решает задачу верно, но при помощи преподавателя.

«Удовлетворительно» выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными разделами учебной программы в рамках заданной компетенции, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации. Отвечает только на конкретный вопрос, соединяет знания из разных разделов курса только при наводящих вопросах преподавателя. Ситуационная задача решена не полностью, или содержатся незначительные ошибки в расчетах.

«Неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины в рамках компетенций, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач. Не раскрыты глубина и полнота при ответах. Задача не решена даже при помощи преподавателя.

#### Описание показателей, критериев и шкалы оценивания курсового проекта

Показатель и оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания*
Теоретическая часть	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обоснованы актуальность, новизна темы</li> <li>- определены верно цели и задачи курсового проекта</li> <li>- изложен материал логично и последовательно</li> <li>- продемонстрировано умение поиска, оценки и использования необходимой информации</li> <li>- оценены сильные и слабые стороны в позиции авторов и пр.</li> </ul>	отлично
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- допущены незначительное число недочетов и смысловых ошибок в обосновании актуальности, новизны и в определении целей и задач курсового проекта</li> <li>- незначительно нарушено логичное и последовательное изложение материала</li> <li>- продемонстрировано умение поиска, оценки и использования</li> </ul>	хорошо



Показатель и оценивание	Критерии оценивания	Шкала оценивания*
	необходимой информации - сделана попытка оценить сильные и слабые стороны в позиции авторов	
	- допущены значительные недочеты и смысловые ошибки в обосновании актуальности, новизны и в определении целей и задач курсового проекта - изложен материала с нарушениями последовательности и логики - использован недостаточный объем необходимой информации	удовлетворительно
	- отсутствует актуальность и новизна работы - цели и задачи курсового проекта определены неверно - изложен материал непоследовательно и нелогично - использована информация, не соответствующая теме курсового проекта	неудовлетворительно
Практическая часть	- показаны умение и навыки оценки и применения подходов, моделей, способов для описания, расчетов и оценки показателей - глубоко и всесторонне проанализированы динамика показателей, явлений и тенденций - обоснованы и выполнены расчеты правильно на 90-100 %.	отлично
	- показаны умение и навыки оценки и применения подходов, моделей, способов для описания, расчетов и оценки показателей - сделана попытка проанализировать динамику показателей, явлений и тенденций - обоснованы и выполнены расчеты правильно на 80-90 %.	хорошо
	- показаны слабые умения и навыки применения подходов, моделей, способов для описания, расчетов и оценки показателей - сделана попытка проанализировать динамику показателей, явлений и тенденций - обоснованы и выполнены расчеты правильно на 70-80 %.	удовлетворительно
	- не продемонстрированы умения и навыки применения подходов, моделей, способов для описания, расчетов и оценки показателей - отсутствует анализ динамики показателей, явлений и тенденций - обоснованы и выполнены расчеты правильно на менее чем на 70 %	неудовлетворительно
Выводы	Выводы грамотно сформулированы и обоснованы.	отлично
	Выводы сформулированы с небольшими неточностями.	хорошо
	Выводы сформулированы со значительными неточностями или не все выводы сформулированы.	удовлетворительно
	Выводы не сформулированы.	неудовлетворительно
Использованные источники	- использованные источники подобраны грамотно - их количество соответствует требованиям к курсовому проекту - использованы зарубежные источники.	отлично
	- использованные источники подобраны грамотно - их количество соответствует требованиям к курсовому проекту	хорошо
	- использованные источники подобраны небрежно - их количество меньше, чем соответствует требованиям.	удовлетворительно

Показатель и оценивание	Критерии оценивания	Шкала оценивания*
		вно
	- использованные источники не соответствуют теме курсового проекта	неудовлетворительно
Оформление	Курсовой проект оформлен аккуратно согласно требованиям к оформлению без орфографических и грамматических ошибок.	отлично
	Курсовой проект оформлена аккуратно согласно требованиям к оформлению с небольшим количеством орфографических или грамматических ошибок.	хорошо
	Курсовой проект не соответствует требованиям к оформлению, оформлена неаккуратно и с большим количеством орфографических и грамматических ошибок.	удовлетворительно
	Оформление курсового проекта не соответствует требованиям. Большое количество орфографических и грамматических ошибок.	неудовлетворительно
Своевременность выполнения	Курсовой проект выполнен и сдан на проверку своевременно.	отлично
	Курсовой проект выполнен и сдан на проверку своевременно	хорошо
	Курсовой проект выполнен и сдан на проверку позже указанного срока.	удовлетворительно
	Курсовой проект выполнен и сдан на проверку позже указанного срока.	неудовлетворительно
Защита	- представлены результаты курсового проекта доступно и ясно - ответы на вопросы полные, глубокие - интерпретированы полученные результаты, доказана их значимость и валидность - продемонстрированы самостоятельное и творческое мышление.	отлично
	- представлены результаты курсового проекта доступно и ясно - ответы на вопросы полные, но неглубокие - интерпретированы полученные результаты с незначительными неточностями, доказана их значимость и валидность - продемонстрированы самостоятельное, но не творческое мышление.	хорошо
	- доложены с трудом результаты курсового проекта - ответы на вопросы неполные - не оценены полученные результаты и интерпретированы со значительными неточностями.	удовлетворительно
	- не представлены результаты курсового проекта - нет ответов на вопросы или ответы неверны.	неудовлетворительно

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

## **9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам обучения по дисциплине**

### **9.6.1 Примерные контрольные задания для проведения текущего контроля успеваемости**

#### **Примерный перечень вопросов устного опроса**

1. Дайте определения понятий «мотивация» и «стимулирование».
2. Что представляет собой мотивационный механизм?
3. Назовите основные содержательные теории мотивации.
4. Назовите основные процессуальные теории мотивации.
5. Что представляет собой мотивационная структура личности?
6. Какие виды потребностей выделял А. Маслоу?
7. Каким образом связаны между собой мотивы, потребности и интересы?
8. Какие формы стимулирования применяются в организациях воздушного транспорта?
9. Каким образом влияет мотивация на качество трудовой деятельности авиационного персонала?
10. Нужно ли повышать производительность труда авиационного персонала?

#### **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

Данный перечень может быть дополнен в ходе проведения занятий.

В соответствии с планом практических занятий обучающийся подготавливает доклад по предлагаемой теме с презентацией в формате PowerPoint.

### **Типовые ситуационные задачи**

#### **Задача 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.

#### **Задача 2**

- 1 Дайте определение понятия «потребность». Охарактеризуйте классификацию потребностей.
- 2 Приведите примеры теорий мотивации, связанных с потребностями, и возможность применения их в организации.

#### **Задача 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.

#### **Задача 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.

### Задача 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.

### Задача 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.

### **Задача 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 больший 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?

### **Задача 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?

## **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 правильнее 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) 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 необходимым 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;

б) первоочередностью материальных интересов работника;

в) 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.

### **Примерный вариант письменной аудиторной работы**

#### **Задача 1**

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.

#### **Задача 2**

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

#### **Задача 3**

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

#### **Задача 4**

- 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.

### **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.

### **Типовые задачи для проведения промежуточной аттестации**

#### **Задача 1**

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.

#### **Задача 2**

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.

#### **Задача 3**

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.

#### **Задача 4**

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.

#### **Задача 5**

1. Влияние мотивационных факторов на лояльность персонала организации.

2. Проанализируйте удовлетворенность персонала организации на основе потребностей.

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

Методика преподавания дисциплины «Управление мотивацией и стимулированием деятельности персонала организации воздушного транспорта» 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.

Учебные занятия начинаются и заканчиваются по времени в соответствии с утвержденным режимом СПб ГУГА в аудиториях согласно семестровым расписаниям теоретических занятий. На занятиях, предусмотренных расписанием, обязаны присутствовать все обучающиеся.

Лекции являются одним из важнейших видов учебных занятий и составляют основу теоретической подготовки обучающихся по дисциплинам. Лекция имеет целью дать систематизированные основы научных знаний по дисциплине, раскрыть состояние и перспективы прогресса конкретной области науки и экономики, сконцентрировать внимание на наиболее сложных и узловых вопросах. Эта цель определяет дидактическое назначение лекции, которое заключается в том, чтобы ознакомить обучающихся с основным содержанием, категориями, принципами и закономерностями изучаемой темы и предмета обучения в целом, его главными идеями и направлениями развития. Именно на лекции формируется научное мировоззрение обучающегося, закладываются теоретические основы фундаментальных знаний будущего управленца, стимулируется его активная познавательная деятельность, решается целый ряд вопросов воспитательного характера.

Каждая лекция должна представлять собой устное изложение лектором основных теоретических положений изучаемой дисциплины или отдельной темы как логически законченное целое и иметь конкретную целевую установку. Особое место в лекционном курсе по дисциплине занимают вводная и заключительная лекции.

Вводная лекция должна давать общую характеристику изучаемой дисциплины, подчеркивать новизну проблем, указывать ее роль и место в

системе изучения других дисциплин, раскрывать учебные и воспитательные цели и кратко знакомить обучающихся с содержанием и структурой курса, а также с организацией учебной работы по нему. Заключительная лекция должна давать научно-практическое обобщение изученной дисциплины, показывать перспективы развития изучаемой области знаний, навыков и практических умений.

Практические занятия проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков при решении управленческих задач. Основным содержанием этих занятий является практическая работа каждого обучающегося. Назначение практических занятий – закрепление, углубление и комплексное применение на практике теоретических знаний, выработка умений и навыков обучающихся в решении практических задач. Вместе с тем, на этих занятиях, осуществляется активное формирование и развитие навыков и качеств, необходимых для последующей профессиональной деятельности. Практические занятия проводятся по наиболее сложным вопросам дисциплины и имеют целью углубленно изучить ее содержание, привить обучающимся навыки самостоятельного поиска и анализа информации, умение делать обоснованные выводы, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение. Каждое практическое занятие заканчивается, как правило, кратким подведением итогов, указаниями преподавателя о последующей самостоятельной работе.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится в виде экзамена в 3 семестре. К моменту сдачи экзамена должны быть успешно пройдены предыдущие формы контроля. Экзамен позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины.

#### **Методические указания по выполнению курсового проекта**

В 3 семестре для студентов магистратуры предусмотрено выполнение курсового проекта.

Выполнение курсового проекта по дисциплине «Управление мотивацией и стимулированием деятельности персонала организации воздушного транспорта» предполагает творческую работу студента над разделами курсовой работы и консультативную помощь со стороны преподавателя. Работа выполняется и защищается в сроки, определенные учебным графиком.

Курсовой проект имеет цель:

- закрепить теоретические знания студентов по проблеме изучения мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- привить студенту навыки самостоятельной работы при проведении анализа удовлетворенности работниками системой мотивации и стимулирования в организации;
- научить студентов методам аналитической работы в области рационального использования методов мотивации и стимулирования;
- подготовить студентов к выполнению выпускной квалификационной работы.

Для успешного и качественного выполнения курсовой работы студенту необходимо:

- иметь глубокие знания в области управления персоналом, менеджмента, мотивации и стимулирования трудовой деятельности и применять их при написании работы;

- владеть научными методами по технологии формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации, включая диагностику существующей системы;

- свободно ориентироваться при подборе различных источников информации и уметь работать со специальной литературой;

- уметь логично и научно обосновано формулировать теоретические и практические рекомендации по результатам исследования.

Курсовой проект должен представлять собой самостоятельное и законченное научное исследование студента с элементами практической значимости, результатами его научно-исследовательской работы.

Курсовой проект должен охватывать как теоретические вопросы, так и вопросы фактической деятельности конкретных предприятий с целью разработки практических рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом.

#### Структура и содержание курсового проекта

Рекомендуется принять следующую структуру (содержание) курсового проекта. В скобках указан примерный объем в страницах каждого раздела.

Введение. Обосновывается актуальность темы курсового проекта, а также определяются цели и задачи, которые намечается реализовать в нем (1-3 стр.).

Основная часть. В ней рекомендуется выделить три раздела. Сначала необходимо определить сущность исследуемой проблемы, определить организационные и экономические процессы, составляющие основу данного вопроса; дать характеристику степени проработанности проблемы в литературных источниках со ссылками на список литературы, приведенный в конце работы (5-7 стр.).

В следующем разделе в зависимости от темы исследования, выбранной студентом, следует проанализировать формы и методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, которые используются в данной организации. Необходимо проанализировать качественный и количественный состав персонала, имеется ли текучесть кадров и выявить ее причины (5-7 стр.).

В третьем разделе необходимо предложить и обосновать пути совершенствования мотивации и стимулирования деятельности персонала организации, которые помогут ей успешно конкурировать в условиях рыночной экономики (5-7 стр.).

В заключение формулируются выводы по выполненной работе, характеризуется степень решения тех задач, которые были поставлены (1 стр.).

В конце работы приводится список использованной литературы. Он может содержать учебники и учебные пособия, монографии, брошюры, статьи, документы по теме курсового проекта. Важно обратить внимание на год издания литературы. В настоящее время принято в курсовых и выпускных

квалификационных работах использовать литературу за последние пять лет. Список использованной литературы приводится по алфавиту (1-2 стр.)

Исходя из рекомендуемой структуры курсовой работы ее объем должен составлять примерно 23-25 машинописных страниц.

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»

« 16 » 05 2022 года, протокол № 8 .

Разработчик:

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

Заведующий кафедрой № 3 «Истории и управления персоналом»

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

Программа согласована:

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

Программа рассмотрена и одобрена на заседании Учебно-методического совета Университета « 22 » 06 2022 года, протокол № 9 .