



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
(РОСАВИАЦИЯ)
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ ИМЕНИ
ГЛАВНОГО МАРШАЛА АВИАЦИИ А.А. НОВИКОВА»**

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

_____ / Ю.Ю. Михальчевский

23.04.2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Мотивация и стимулирование труда в подразделениях
гражданской авиации**

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Направленность программы (профиль)
Управление персоналом организаций воздушного транспорта

Квалификация выпускника
бакалавр

Форма обучения
очная

Санкт-Петербург
2026

1 Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Мотивация и стимулирование труда в подразделениях гражданской авиации» 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 в подразделениях гражданской авиации.

Задачами освоения дисциплины являются:

- изучение сущности, цели и функции мотивации и стимулирования труда; методов и принципов формирования системы мотивации и стимулирования персонала в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации; изучение порядка применения дисциплинарных взысканий;

- приобретение практических умений осуществления контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной, оформления документов о поощрения и взысканиях, разработки и формирования системы материального денежного (оплаты труда), материального неденежного (социального пакета) и нематериального стимулирования персонала в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации;

- овладение навыками: применения административных методов мотивации и стимулирования персонала в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации; 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 организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.

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

2 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Мотивация и стимулирование труда в подразделениях гражданской авиации» представляет собой дисциплину, относящуюся к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 Дисциплины (модули).

Дисциплина «Мотивация и стимулирование труда в подразделениях гражданской авиации» базируется на результатах обучения, полученных при изучении дисциплин: «Организация службы управления персоналом на предприятиях воздушного транспорта» (4); «Управление дисциплинарными отношениями в подразделениях гражданской авиации» (3, 4).

Дисциплина «Мотивация и стимулирование труда в подразделениях гражданской авиации» является обеспечивающей для дисциплин: «Основы организации труда в подразделениях гражданской авиации» (5); «Формирование и развитие корпоративной культуры авиационного персонала» (6); а также для практики «Производственная (технологическая (проектно-технологическая) практика)» (6); и для «Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена» (8); «Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы» (8)

Дисциплина изучается 4 и 5 семестрах.

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс освоения дисциплины «Мотивация и стимулирование труда в подразделениях гражданской авиации» направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции/индикатора	Результат обучения: наименование компетенции, индикатора компетенции
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности
ИД ¹ _{УК-10}	Владеет основами экономической и финансовой грамотности, понимает сущность рациональной организации хозяйственной деятельности в современном обществе.
ИД ² _{УК-10}	Экономически обосновывает принятые решения, в том числе в профессиональной деятельности.
ПК-3	Способен применять знания основ научной организации и нормирования труда, мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), контроля трудовой и исполнительской дисциплины; формировать корпоративную культуру организаций воздушного транспорта
ИД ¹ _{ПК-3}	Знает основы научной организации и нормирования труда, мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда) и применяет их в деятельности организаций воздушного транспорта
ИД ² _{ПК-3}	Знает основы контроля трудовой и исполнительской дисциплины и формирования корпоративной культуры персонала организаций в целом и организаций воздушного транспорта в частности
ПК-4	Способен применять нормы трудового законодательства, владеть навыками разработки локальных нормативных актов, регулирующих трудовые отношения, и других документов в сфере труда, а также владеть навыками анализа деятельности организаций воздушного транспорта

Код компетенции/ индикатора	Результат обучения: наименование компетенции, индикатора компетенции
ИД ¹ _{ПК-4}	Применяет нормы трудового законодательства и разрабатывает локальные нормативные акты, регулирующие трудовые отношения, и другие документы организаций воздушного транспорта в сфере труда
ИД ² _{ПК-4}	Анализирует правовую, экономическую и управленческую деятельность организаций воздушного транспорта

Планируемые результаты изучения дисциплины:

Знать:

- сущность, цели и функции мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- методы и принципы формирования системы мотивации и стимулирования персонала в организации в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации;
- роль функции оплаты труда в системе мотивации и стимулирования персонала;
- методы негативной мотивации персонала в организации в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации;
- основные элементы и формы удовлетворенности персонала работой (трудом);
- составляющие процесса формирования удовлетворенности трудом в организации в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации;
- понятие и основные факторы лояльности работников
- условия формирования удовлетворенности персонала трудом (в соответствии с теорией Ф. Герцберга);
- влияние факторов лояльности и вовлеченности работников на удовлетворение трудом;
- технологию разработки системы материального и нематериального стимулирования персонала в организации в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.

Уметь:

- применять на практике знания принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала в организации в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации;
- формировать цели и принципы политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала;
- разрабатывать системы материального денежного (оплаты труда), материального неденежного (социального пакета) и нематериального стимулирования персонала в организации в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации;
- анализировать состояние системы мотивации и стимулирования труда

персонала в организации в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.

Владеть:

- навыками осуществления контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной;
- умением применять различные виды контроля;
- навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной; умением применять документы о поощрениях и взысканиях;
- способностью применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования персонала в организации в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.

4 Объем дисциплины и виды учебной работы

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

Наименование	Всего часов	Семестр	Семестр
		4	5
Общая трудоемкость дисциплины	216	72	144
Контактная работа:	94,8	36,3	58,5
лекции	46	18	28
практические занятия	42	18	24
семинары	-	-	-
лабораторные работы	-	-	-
курсовой проект (работа)	4	-	4
Самостоятельная работа	79	27	52
Промежуточная аттестация	45	9	36
контактная работа	2,8	0,3	2,5
самостоятельная работа по подготовке к (зачету, экзамену)	42,2	8,7 зачет	33,5 экзамен

5 Содержание дисциплины

5.1 Соотнесения тем (разделов) дисциплины и формируемых компетенций

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции			Образовательные технологии	Оценочные средства
		УК-10	ПК - 3	ПК –4		
		Семестр 4				

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции			Образовательные технологии	Оценочные средства
		УК-10	ПК - 3	ПК - 4		
Тема 1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: предмет, содержание и задачи дисциплины, основные понятия	7	+			Л, ВК, ПЗ(С), СРС	Т, У, В, К
Тема 2. Механизм мотивации труда: мотив, стимул, сущность	10		+	+	Л, ПЗ(С), СРС	У, УЗ
Тема 3. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности	8	+			Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, Д
Тема 4. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности: содержательные и процессуальные	8		+	+	Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, Д
Тема 5. Современные зарубежные и российские концепции мотивации	8		+	+	Л, ПЗ(С), СРС	У, УЗ
Тема 6. Психологические особенности мотивации персонала.	14	+			Л, ПЗ(С), СРС	Т, Д
Тема 7. Мотивационная система управления персоналом. Особенности управления персоналом и мотивации сотрудников на предприятиях воздушного транспорта.	8	+	+	+	Л, ПЗ(С), СРС	Т, Д
Итого за семестр 4	63					
Промежуточная аттестация	9	+	+	+		зачет
Всего за семестр 4	72					
Семестр 5						
Тема 8. Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности в гражданской авиации	10	+	+	+	Л, ПЗ(С), СРС	У, Д
Тема 9. Организация оплаты труда: сущность, формы и системы	10	+	+	+	Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, З
Тема 10. Дополнительное материальное вознаграждение	10	+	+	+	Л, ПЗ(С), СРС	У, Д
Тема 11. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности	14	+	+	+	Л, ПЗ(С), СРС	У, Д
Тема 12. Формирование мотивационного механизма в организации в организациях воздушного транспорта	14		+	+	Л, ПЗ(С), СРС	Т, У

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции			Образовательные технологии	Оценочные средства
		УК-10	ПК - 3	ПК - 4		
Тема 13. Разработка системы материального денежного стимулирования	14	+	+	+	Л, ПЗ(С), СРС	У, УЗ
Тема 14. Разработка материального неденежного и нематериального стимулирования персонала	12		+		Л, ПЗ(С), СРС	У, Д
Тема 15. Управление механизмом мотивации и стимулирования персонала в гражданской авиации	10		+	+	Л, ПЗ(С), СРС	Т, У, Д
Тема 16. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организациях воздушного транспорта	10	+	+	+	Л, ПЗ(С), СРС	Т, УЗ
Курсовая работа	4	+	+	+		ЗКР
Итого за 5 семестр	108					
Промежуточная аттестация	36	+	+	+		Экзамен
Всего за 5 семестр	144					
Всего по дисциплине	216					

Сокращения: ВК – входной контроль, Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, СРС – самостоятельная работа студента, Т – тест, УО – устный опрос Д – доклад, УЗ – учебное задание, ЗКР – защита курсовой работы.

5.2 Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	ЛР	СРС	КР	Всего часов
4 семестр						
Тема 1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: предмет, содержание и задачи дисциплины, основные понятия	2	2	-	3	-	7
Тема 2. Механизм мотивации труда: мотив, стимул, сущность	4	4	-	2	-	10
Тема 3. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности	2	2	-	4	-	8
Тема 4. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности: содержательные и процессуальные	2	2	-	4	-	8
Тема 5. Современные зарубежные и российские концепции мотивации	2	2	-	4	-	8
Тема 6. Психологические	4	4	-	6	-	14

Наименование темы (раздела) дисциплины	Л	ПЗ	ЛР	СРС	КР	Всего часов
особенности мотивации персонала						
Тема 7. Мотивационная система управления персоналом. Особенности управления персоналом и мотивации сотрудников на предприятиях воздушного транспорта.	2	2	-	4	-	8
Итого за 4 семестр	18	18	-	27	-	63
Промежуточная аттестация						9
Всего за 4 семестр						72
5 семестр						
Тема 8. Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности в гражданской авиации	2	2	-	6	-	10
Тема 9. Организация оплаты труда: сущность, формы и системы	2	2	-	6	-	10
Тема 10. Дополнительное материальное вознаграждение в организациях гражданской авиации	2	2	-	6	-	10
Тема 11. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности	4	4	-	6	-	14
Тема 12. Формирование мотивационного механизма в организации в организациях воздушного транспорта	4	4	-	6	-	14
Тема 13. Разработка системы материального денежного стимулирования	4	4	-	6	-	14
Тема 14. Разработка материального неденежного и нематериального стимулирования персонала	4	2	-	6	-	12
Тема 15. Управление механизмом мотивации и стимулирования персонала в гражданской авиации	2	2	-	6	-	10
Тема 16. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организациях воздушного транспорта	4	2	-	4	-	10
Курсовая работа	-	-	-	-	4	4
Итого за 5 семестр	28	24		52	4	108
Промежуточная аттестация						36
Всего за 5 семестр						144
Всего по дисциплине						216

Сокращения: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, ЛР – лабораторная работа, СРС – самостоятельная работа студента

5.3 Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: 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. Способы мотивации человека к труду. Классификация интересов.

Тема 2. Механизм мотивации труда: мотив, стимул, сущность

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 3. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности

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 трудовой деятельности: содержательные и процессуальные

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.

Тема 5. 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.

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. Особенности управления персоналом и мотивации сотрудников на предприятиях воздушного транспорта

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. Управление персоналом и мотивации сотрудников на предприятиях воздушного транспорта. Особенности мотивации и стимулирования сотрудников различных подразделений организация воздушного транспорта.

Тема 8. Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности в гражданской авиации

Сущность материального денежного стимулирования трудовой деятельности. Основные направления и структура стимулирования персонала организации. Формы материального неденежного стимулирования персонала авиационного и неавиационного 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 в организациях гражданской авиации

Сущность и цели дополнительного материального вознаграждения. Система дополнительного вознаграждения. Способы вознаграждения

различных групп персонала. Премияльная система. Сущность и порядок предоставления доплат и надбавок для различных категорий сотрудников в организациях гражданской авиации

Тема 11. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности

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 в организациях воздушного транспорта

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. Особенности формирования мотивационного механизма в организациях воздушного транспорта, направленного на привлечение высококвалифицированного персонала и его удержания.

Тема 13. 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.

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 в гражданской авиации

Структуры, ответственные за эффективную мотивацию в организациях воздушного транспорта, и их функции. Управления мотивацией, ее формы и методы. Мотивационные ресурсы в управлении: организация труда, охрана труда. Привлечение к участию в формировании мотивационного механизма руководителей подразделений.

Тема 16. Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организациях воздушного транспорта

Обеспечение авиационной безопасности – ключевой показатель деятельности организации 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 с целью совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятиях воздушного транспорта.

5.4 Практические занятия

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудо- емкость (часы)
4 семестр		
1	ПЗ1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: предмет, содержание и задачи дисциплины, основные понятия	2
2	ПЗ 2. Механизм мотивации труда: мотив, стимул, сущность	2
2	ПЗ 3. Структура, функции, механизм мотивации труда.	2
3	ПЗ 4. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности	
4	ПЗ 5. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности: содержательные и процессуальные	2
5	ПЗ 6. Современные зарубежные и российские концепции мотивации	2
6	ПЗ 7. Психологические особенности мотивации персонала	2
6	ПЗ 8. Мотивация поведения личности.	2
7	ПЗ 9. Мотивационная система управления персоналом. Особенности мотивации и стимулирования сотрудников	2

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудо-емкость (часы)
	различных подразделений организация воздушного транспорта.	
Итого за 4 семестр		18
5 семестр		
8	ПЗ 10. Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности в различных подразделениях гражданской авиации	2
9	ПЗ 11. Организация оплаты труда: сущность, формы и системы. Системы и формы оплаты труда.	2
10	ПЗ 12. Дополнительное материальное вознаграждение для сотрудников подразделений организаций гражданской авиации.	2
11	ПЗ 13. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности. Система бенефитов и социальный пакет.	2
11	ПЗ 14. Моральное и организационное стимулирование.	2
12	ПЗ 15. Формирование мотивационного механизма в организации в организациях воздушного транспорта	2
12	ПЗ 16. Формирование мотивационного механизма в организации. Внешняя и внутренняя среда влияния.	2
13	ПЗ 17. Разработка системы материального денежного стимулирования. Категоризация персонала.	2
13	ПЗ 18. Грейдирование рабочих мест. Переменная часть системы оплаты труда.	2
14	ПЗ 19. Разработка материального неденежного и нематериального стимулирования персонала.	2
14	ПЗ 20. Причины потребности в нематериальном стимулировании работников.	2
15	ПЗ 21. Управление механизмом мотивации и стимулирования персонала в гражданской авиации	2
16	ПЗ 22. Оценка эффективности системы мотивации и стимулирования в авиапредприятии	2
16	ПЗ 23. Проведение анкетирования по оценке качества трудовой жизни в организации воздушного транспорта	2
Итого за 5 семестр		24
Итого по дисциплине		42

5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
4 семестр		

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
1	Входной контроль Подготовка к устному опросу Подготовка к тестированию [1-20]	3
2	1. Изучение теоретического материала «Механизм мотивации труда: мотив, стимул, сущность» (конспект лекций и рекомендуемая литература [1-20]. 2. Выполнение учебного задания. 3. Подготовка к устному опросу.	2
3	1. Изучение теоретического материала «Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности» (конспект лекций и рекомендуемая литература [1-20]. 2. Подготовка к докладам и сообщениям. 3. Подготовка к устному опросу.	4
4	1. Изучение теоретического материала «Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности: содержательные и процессуальные» (конспект лекций и рекомендуемая литература [1-20]. 2. Подготовка к докладам и сообщениям. 3. Подготовка к тестированию. 4. Подготовка к устному опросу.	4
5	1. Изучение теоретического материала «Современные зарубежные и российские концепции мотивации» (конспект лекций и рекомендуемая литература [1-20]. 2. Выполнение учебного задания. 3. Подготовка к устному опросу.	4
6	1. Изучение теоретического материала «Психологические особенности мотивации персонала» (конспект лекций и рекомендуемая литература [1-20]. 2. Подготовка к тестированию. 3. Подготовка к докладам и сообщениям.	6
7	1. Изучение теоретического материала «Мотивационная система управления персоналом» (конспект лекций и рекомендуемая литература [1-20]. 2. Подготовка к выступлениям на семинарском занятии с докладами и сообщениями. 3. Подготовка к тестированию.	4
Итого за 4 семестр		27
5 семестр		
8	1. Изучение теоретического материала «Материальное денежное и неденежное стимулирование трудовой деятельности» (конспект лекций и рекомендуемая литература [1-20]. 2. Подготовка к докладам и сообщениям. 3. Подготовка к устному опросу. 4. Выполнение курсовой работы.	6
9	1. Изучение теоретического материала «Организация оплаты труда: сущность, формы и системы» (конспект лекций и	6

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудо-емкость (часы)
	рекомендуемая литература [1-20]. 2. Выполнение учебного задания 3. Подготовка к тестированию. 4. Выполнение курсовой работы.	
10	1. Изучение теоретического материала «Дополнительное материальное вознаграждение» (конспект лекций и рекомендуемая литература [1-20]. 2. Подготовка к докладам и сообщениям. 3. Подготовка к устному опросу. 4. Выполнение курсовой работы.	6
11	1. Изучение теоретического материала «Нематериальное стимулирование трудовой деятельности» (конспект лекций и рекомендуемая литература [1-20]. 2. Подготовка к докладам и сообщениям 3. Подготовка к устному опросу. 4. Выполнение курсовой работы.	6
12	1.Изучение теоретического материала «Формирование мотивационного механизма в организации» (конспект лекций и рекомендуемая литература [1-20]. 2. Подготовка к тестированию. 3. Подготовка к устному опросу. 4. Выполнение курсовой работы.	6
13	1. Изучение теоретического материала «Разработка материального денежного стимулирования персонала» (конспект лекций и рекомендуемая литература [1-20]. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Выполнение учебного задания. 4. Выполнение курсовой работы.	6
14	1. Изучение теоретического материала «Разработка материального неденежного и нематериального стимулирования персонал» (конспект лекций и рекомендуемая литература [1-20]. 2. Подготовка к докладам и сообщениям. 3.Подготовка к устному опросу. 4. Выполнение курсовой работы.	6
15	1.Изучение теоретического материала «Управление механизмом мотивации и стимулирования персонала» (конспект лекций и рекомендуемая литература [1-20]. 2. Подготовка к докладам и сообщениям. 3. Подготовка к устному опросу. 4.Подготовка к тестированию 4. Выполнение курсовой работы.	6
16	1. Изучение теоретического материала «Оценка эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации» (конспект лекций и рекомендуемая литература [1-20]. 2. Подготовка к тестированию. 3. Выполнение учебного задания.	4

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	4. Выполнение курсовой работы.	
Итого за семестр 5		52
Итого по дисциплине		79

5.7 Курсовые работы (проекты)

Наименование этапа выполнения курсовой работы	Трудоемкость (часы)
Выдача задания на курсовую работу	2
Этап 1. Выполнение раздела 1 (теоретическая часть)	СРС
Этап 2. Выполнение раздела 2 (прикладная часть)	
Этап 3. Выполнение раздела 3 (проектная часть)	
Этап 4. Оформление курсовой работы	
Защита курсовой работы	2
Итого контактная работа по курсовой работе	4

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 3Ф. Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» профиль «Управление персоналом организации» Квалификация (степень) выпускника – бакалавр / В.Н. Иванченко, составитель. – СПб. : ГУГА, 2016. – 24 с. – 25 экз.

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> свободный (дата обращения: 19.11.2025).

3. **Регламентация, нормирование и оплата труда авиационного персонала: Учебное пособие** / Л.П. Паристова, Е.Г. Сычева, Т.А. Тихомирова, 1-е изд. :ФГБОУ ВО СПбГУ ГА им. А.А. Новикова. – Санкт-Петербург, 2024. – 170 с. – ISBN 978-5-907354-11-1. – 50 экз.

4. Горелов, Н. А. **Оплата труда работников бюджетных и коммерческих организаций** : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, В. Д. Рожков. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18971-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580540> (дата обращения: 20.11.2025).

5. 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>, свободный (дата обращения: 19.11.2025).

6. Листик, Е. М. **Мотивация и стимулирование трудовой деятельности** : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 215 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-08755-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://web0.ura.it.ru/bcode/434300>, свободный (дата обращения: 19.11.2025).

б) дополнительная литература:

7. Лобанова, Т. Н. **Мотивация и стимулирование трудовой деятельности** : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 553 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15806-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://web0.ura.it.ru/bcode/560496> (дата обращения: 19.11.2025).

8. 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, 2025. — 323 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01100-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://web0.ura.it.ru/bcode/560300> (дата обращения: 19.11.2025).

9. **Мотивация и стимулирование трудовой деятельности** : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17962-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ura.it.ru/bcode/561098> (дата обращения: 19.11.2025).

10. Пряжников, Н. С. **Мотивация и стимулирование трудовой деятельности** : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00497-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ura.it.ru/bcode/560770> (дата обращения: 19.11.2025).

11. Каменская, В. Г. **Психология конфликта**. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта : учебник для вузов / В. Г. Каменская. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 150 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05670-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ura.it.ru/bcode/564135> (дата обращения: 19.11.2025).

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

12. **«ВКК»** — национальный союз кадровиков Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru>— свободный (дата обращения: 19.11.2025).

13. Журнал **«Управление персоналом»**. Режим доступа: <http://www.top-personal.ru>— свободный (дата обращения: 19.11.2025).

14. **Административно-управленческий портал**. Режим доступа: <http://www.aup.ru>— свободный (дата обращения: 19.11.2025).

15. **Российская государственная библиотека** [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rsl.ru> , свободный (дата обращения 03.11.2025).

16. **Российская национальная библиотека** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nlr.ru/>, свободный (дата обращения 03.11.2025).

17. **Библиотека СПбГУ ГА** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spbguga.ru/objects/e-library/> , свободный (дата обращения 03.11.2025)

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

18. Официальный сайт компании **"КонсультантПлюс"** [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> — свободный (дата обращения: 19.11.2025).

19. **Гарант** [Электронный ресурс] официальный сайт компании Гарант. - Режим доступа: <https://www.garant.ru/> , свободный (дата обращения 03.11.2025).

20. Электронная библиотека научных публикаций **«eLIBRARY.RU»** [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://elibrary.ru/>, свободный (дата обращения 03.11.2025).

21. Электронно-библиотечная система издательства **«ЮРАЙТ»** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru> ,свободный (дата обращения 03.11.2025).

22. Электронно-библиотечная система издательства **«Лань»**. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/> — свободный (дата обращения 03.11.2025).

д) нормативно правовые акты, регулирующие трудовые отношения работников гражданской авиации:

23. **«Трудовой кодекс РФ»** от 30.12.2001 N197-ФЗ (ред. от 29.09.2025) // URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.11.2025)

24. **«Воздушный кодекс РФ»** от 19.03.1997 N60-ФЗ (ред. от 04.11.2025) // URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.11.2025)

25. **Письмо Минтруда РФ от 25.02.2022 N21-4/В-119** «О возможности дополнительного пенсионного (материального) обеспечения работников летного состава гражданской авиации, удостоенных звания «Заслуженный»» // URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.11.2025)

26. **Письмо Минфина РФ от 15.10.2024 N03-15-06/99685** «Страховые взносы: о дополнительных тарифах взносов на ОПС с выплат членам летных и кабинных экипажей воздушных судов гражданской авиации, если по СОУТ установлена вредность только на борту в авиарейсе» // URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.11.2025).

27. **Постановление Правительства РФ от 14.03.2003 N155** «Об утверждении списка должностей членов летных экипажей воздушных судов гражданской авиации, работа в которых дает право на ежемесячную доплату к пенсии в соответствии с Федеральным законом «О дополнительном социальном обеспечении членов летных экипажей воздушных судов гражданской авиации», и Правил исчисления выслуги лет, дающей право на ежемесячную доплату к пенсии» // URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.11.2025).

28. **Приказ СФР от 11.10.2023 N2018** «Об утверждении формы и формата сведений о периодах работы, дающей право на ежемесячную доплату к пенсии, и сумме заработка, из которого исчисляется размер ежемесячной доплаты к пенсии застрахованного лица (сзв-дсо), а также порядка заполнения формы указанных сведений» // URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 17.11.2025).

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	Оснащённость 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 Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS Konsi- SWOT ANALYSIS Konsi - FOREXSAL
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.	
Учебная аудитория кафедры истории и управления персоналом № 354а	Комплект учебной мебели: парты и стулья (вместимость: 24 посадочных мест). МОК (мультимедийный обучающий комплекс) - компьютер, проектор, экран.	

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.

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).

Курсовая работа, выполняемая в рамках самостоятельной работы обучающихся, должна представлять собой самостоятельное и законченное научное исследование с элементами практической значимости, с результатами научно-исследовательской деятельности обучающихся.

Таким образом, практические занятия и курсовая работа 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. 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.

Защита курсовой работы – 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. Оценочным средством являются темы курсовых работ, которые приведены в п. 9.3.

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины проводится **в виде зачета в 4 семестре; защиты курсовой работы и экзамена в 5 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 зачете и на экзамене включает два теоретических вопроса и один практический вопрос.

9.1 Балльно-рейтинговая оценка текущего контроля успеваемости и знаний студентов по дисциплине

Не применяется.

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	
Тест	«Отлично»: правильные ответы даны на не менее чем 85 % вопросов. «Хорошо»: правильные ответы даны на не менее чем 75 % вопросов. «Удовлетворительно»: правильные ответы даны на не менее чем 60 % вопросов. «Неудовлетворительно»: правильные ответы даны на 59% и менее вопросов.
Устный опрос	«Отлично»: обучающийся четко и ясно, по существу дает ответ на поставленный вопрос. «Хорошо»: обучающийся дает ответ на поставленный вопрос по существу и правильно отвечает на уточняющие вопросы. «Удовлетворительно»: обучающийся не сразу дал верный ответ, но смог

Оценочные средства	Шкалы оценивания*
	дать его правильно при помощи ответов на наводящие вопросы. «Неудовлетворительно»: обучающийся отказывается отвечать на поставленный вопрос, либо отвечает на него неверно и при формулировании дополнительных (вспомогательных) вопросов.
Доклад	«Отлично»: обучающийся делает доклад, полностью соответствующий требованиям. «Хорошо»: обучающийся делает доклад, частично соответствующий требованиям. «Удовлетворительно»: обучающийся делает доклад, частично соответствующий требованиям с незначительными ошибками. «Неудовлетворительно»: обучающийся делает доклад либо частично соответствующий требованиям со значительными ошибками, либо полностью несоответствующий требованиям. Требования к докладу определяются индивидуально исходя из темы исследования.
Учебное задание	«Отлично»: задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями; при ответе обучающийся демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося аргументирован и не содержит ошибок. «Хорошо»: задание выполнено полностью, в соответствии с поставленными требованиями; при ответе обучающийся демонстрирует знание программного материала; ответ обучающегося аргументирован, но дан с незначительными ошибками. «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. «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.

*К моменту прохождения промежуточной аттестации обучающийся должен получить «отлично», «хорошо» или «удовлетворительно» за участие по крайней мере в 50 % фонда оценочных средств.

9.3 Темы курсовых работ (проектов) по дисциплине

Тематика курсовых работ базируется на изучении системы мотивации и стимулирования персонала подразделений гражданской авиации.

Обучающиеся (совместно с преподавателем) в ходе выполнения курсовых работ могут конкретизировать тему из данного перечня (либо иную тему, предложенную обучающимся самостоятельно и согласованную с преподавателем) на примере выбранных предприятий гражданской авиации или организаций воздушного транспорта.

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности как элемент и функция управления трудом.

2. Культура разумного потребления и его критерии.
3. Социально-психологический аспект мотивации и демотивации персонала.
4. Механизм стимулирующего воздействия на персонал.
5. Развитие и соотношение различных содержательных теорий мотивации.
6. Анализ основных процессуальных теорий мотивации.
7. Современная практика использования основных теорий мотивации.
8. Японские системы мотивации и возможности использования ее элементов в современных предприятиях.
9. Американская модель менеджмента и возможности ее применения в отечественных организациях.
10. Особенности мотивации трудовой деятельности в условиях рыночной экономики.
11. Развитие теории и практики мотивации и стимулирования труда в России.
12. Формы и методы оплаты труда в современном предприятии.
13. Современные модели материального стимулирования персонала в России.
14. Компенсационная политика современной организации.
15. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности.
16. Виды дополнительного материального вознаграждения и их использование для мотивации трудовой деятельности.
17. Критерии и методы оценки эффективности трудовой деятельности, их использование при стимулировании труда.
18. Методы социального мотивирования персонала и их эффективное использование в успешных российских компаниях.
19. Моральное вознаграждение персонала, его значение в современном обществе, направления и методы реализации.
20. Мотивационный профиль сотрудника, значение и методы его выявления при построении системы мотивации.
21. Мотивация и стимулирование персонала на этапах деловой карьеры.
22. Оценка мотивационной среды организации (на конкретном примере).
23. Разработка системы мотивации и стимулирования в современной организации.
24. Мотивы соучастия персонала в деятельности организации.
25. Мотивация и стимулирование в предпринимательской деятельности.
26. 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

«Управление дисциплинарными отношениями в подразделениях гражданской авиации» (3, 4):

1. Механизм управления дисциплиной.
2. Методы управления дисциплинарными отношениями.
3. Понятие «убеждение» и его значения. Виды убеждения.
4. Структура процесса убеждения.
5. Элементы правового убеждения.
6. Правила эффективности убеждения.
7. Формы убеждения.

«Организация службы управления персоналом на предприятиях воздушного транспорта» (4):

8. Методы управления персоналом;
9. Формирование кадровой службы;
10. Привлечение и набор кандидатов на вакантные места;
11. Оценка кандидатов при приеме на работу.

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	Показатели 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	«зачет»
		- Приобретенные знания излагаются в устной, письменной или графической форме неполно и не системно с существенными отклонениями от требований учебной программы; допускаются существенные ошибки, не исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«незачет»

Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций
	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	«зачет»
		- Бессистемное выделение случайных признаков изученного; неумение производить простейшие операции анализа и синтеза; делать обобщения, выводы	«незачет»
Этап освоения умений	Степень самостоятельности выполнения действия (умения)	- Свободное применение умений на практике в различных ситуациях (выполнение необходимых действий)	«зачет»
		- Неспособность продемонстрировать освоение умений либо значительные затруднения при применении умений (выполнении действий)	«незачет»
	Осознанность выполнения действия (умения)	- Свободное комментирование выполняемых действий (умений), правильные ответы на вопросы преподавателя	«зачет»
		- Неспособность прокомментировать выполняемые действия (умения) и допущение грубых ошибок в ответах на вопросы преподавателя	«незачет»
Этап овладения навыками	Демонстрация навыка в незнакомой ситуации	- Демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, выполнение заданий творческого уровня	«зачет»
		- Невозможность продемонстрировать навык в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, неспособность выполнить задания творческого уровня	«незачет»
	Отбор и интеграция знаний и умений для формирования навыков	- Отбор и интеграция знаний и умений исходя из поставленных целей, проведение самоанализа и самооценки при демонстрации навыка	«зачет»
		- Неверный отбор и ошибочная интеграция несистемных знаний и умений исходя из поставленных целей, отсутствие навыка	«незачет»

Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этапы формирования компетенций	Показатели 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 не системно с существенными отклонениями от требований учебной программы; допускаются существенные ошибки, не исправляемые студентами после указания преподавателя на них	«2» - «неудовлетворительно»
	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	«3» - «удовлетвор

Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
		причинно-следственных связей с существенными ошибками; нечеткая формулировка выводов и обобщений; изученный материал не подтверждается известными фактами и сведениями	«1» - «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)	«5» - «отлично»
		- 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 действия (умения)	- Свободное комментирование выполняемых действий (умений), правильные ответы на вопросы преподавателя	«5» - «отлично»
		- При комментировании выполняемых действий (умений) имеются не значительные пропуски, негрубые ошибки, небольшие затруднения при ответах на вопросы преподавателя	«4» - «хорошо»
		- Существенные затруднения при комментировании выполняемых действий (умений) или допущение грубых ошибок в ответах на вопросы преподавателя	«3» - «удовлетворительно»
		- Неспособность прокомментировать выполняемые действия (умения) и допущение грубых ошибок в ответах на вопросы преподавателя	«2» - «неудовлетворительно»
		- Демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, выполнение заданий творческого уровня	«5» - «отлично»
		- Демонстрация владения навыком в	«4» - «хорошо»
Этап овладения навыками	Демонстрация навыка в незнакомой ситуации	- Демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, выполнение заданий творческого уровня	«5» - «отлично»
		- Демонстрация владения навыком в	«4» - «хорошо»

Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания компетенций *
		незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, уклонение от выполнения заданий творческого уровня	«хорошо»
		- Неуверенная демонстрация владения навыком в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, несамостоятельное выполнение заданий творческого уровня	«3» - «удовлетворительно»
		- Невозможность продемонстрировать навык в незнакомой (новой, нетипичной) ситуации, неспособность выполнить задания творческого уровня	«2» - «неудовлетворительно»
	Отбор и интеграция знаний и умений для формирования навыков	- Отбор и интеграция знаний и умений исходя из поставленных целей, проведение самоанализа и самооценки при демонстрации навыка	«5» - «отлично»
		- Отбор и интеграция знаний и умений исходя из поставленных целей, с опорой на преподавателя, проведение неглубокого самоанализа и поверхностной самооценки при демонстрации навыка	«4» - «хорошо»
		- Затруднения при отборе и интеграции знаний и умений исходя из поставленных целей, отсутствие самоанализа и самооценки при демонстрации навыка	«3» - «удовлетворительно»
		- Неверный отбор и ошибочная интеграция несистемных знаний и умений исходя из поставленных целей, отсутствие навыка	«2» - «неудовлетворительно»

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

Описание показателей, критериев и шкалы оценивания курсовой работы

Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания*
Теоретическая часть	- обоснованы актуальность, новизна темы - определены верно цели и задачи курсовой работы - изложен материал логично и последовательно - продемонстрировано умение поиска, оценки и использования необходимой информации - оценены сильные и слабые стороны в позиции авторов и пр.	«5» - «отлично»
	- допущены незначительное число недочетов и смысловых ошибок в обосновании актуальности, новизны и в определении целей и задач курсовой работы - незначительно нарушено логичное и последовательное	«4» - «хорошо»

Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания*
	изложение материала - продемонстрировано умение поиска, оценки и использования 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 курсовой работы (проекта) - изложен материала с нарушениями последовательности и логики - использован недостаточный объем необходимой информации.	«3» - «удовлетворительно»
	- отсутствует актуальность и новизна работы - цели и задачи курсовой работы (проекта) определены неверно - изложен материал непоследовательно и нелогично - использована информация, не соответствующая теме курсовой работы.	«2» - «неудовлетворительно»
Практическая (прикладная, проектная) 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 %.	«5» - «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 %.	«4» - «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 %.	«3» - «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 %.	«2» - «неудовлетворительно»
Выводы	Выводы грамотно сформулированы и обоснованы.	«5» - «отлично»
	Выводы сформулированы с небольшими неточностями.	«4» - «хорошо»

Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания*
	Выводы сформулированы со значительными неточностями или не все выводы сформулированы.	«3» - «удовлетворительно»
	Выводы не сформулированы.	«2» - «неудовлетворительно»
Использованные источники	- использованные источники подобраны грамотно - их количество соответствует требованиям к курсовой работе - использованы зарубежные источники.	«5» - «отлично»
	- использованные источники подобраны грамотно - их количество соответствует требованиям к курсовой работе.	«4» - «хорошо»
	- использованные источники подобраны небрежно - их количество меньше, чем соответствует требованиям.	«3» - «удовлетворительно»
	- использованные источники не соответствуют теме курсовой работы.	«2» - «неудовлетворительно»
Оформление	Курсовая работа оформлена аккуратно согласно требованиям к оформлению без орфографических и грамматических ошибок.	«5» - «отлично»
	Курсовая работа оформлена аккуратно согласно требованиям к оформлению с небольшим количеством орфографических или грамматических ошибок.	«4» - «хорошо»
	Курсовая работа не соответствует требованиям к оформлению, оформлена неаккуратно и с большим количеством орфографических и грамматических ошибок.	«3» - «удовлетворительно»
	Оформление курсовой работы не соответствует требованиям. Большое количество орфографических и грамматических ошибок.	«2» - «неудовлетворительно»
Своевременность выполнения	Курсовая работа (проект) выполнена и сдана на проверку своевременно.	«5» - «отлично»
	Курсовая работа (проект) выполнена и сдана на проверку своевременно.	«4» - «хорошо»
	Курсовая работа (проект) выполнена и сдана на проверку позже указанного срока.	«3» - «удовлетворительно»
	Курсовая работа (проект) выполнена и сдана на проверку позже указанного срока.	«2» - «неудовлетворительно»
Защита	- представлены результаты курсовой работы доступно и ясно - ответы на вопросы полные, глубокие - интерпретированы полученные результаты, доказана их значимость и валидность - продемонстрированы самостоятельное и творческое мышление.	«5» - «отлично»
	- представлены результаты курсовой работы доступно и ясно	«4» -

Показатели оценивания	Критерии оценивания	Шкала оценивания*
	- 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 курсовой работы - ответы на вопросы неполные - не оценены полученные результаты и интерпретированы со значительными неточностями.	«3» - «удовлетворительно»
	- не представлены результаты курсовой работы - нет ответов на вопросы или ответы неверны.	«2» - «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

Тесты

Тест 1

1. Основополагающими понятиями, раскрывающими сущность трудовой мотивации, являются:

- 1) Социальные нормы
- 2) Потребности
- 3) Стимулы
- 4) Мотиваторы
- 5) Интересы

2. Выберите определение, наиболее точно характеризующее понятие «потребности»:

- 1) Объективно существующая необходимость поддержания жизнедеятельности и развития личности, социальной группы.
- 2) Субъективное ощущение чего-либо необходимого для жизнедеятельности и развития личности.
- 3) Нужда в чем-либо объективно необходимом для жизнедеятельности и развития личности, социальной группы.
- 4) Нормативно обусловленная нужда в чем-то необходимом для жизнедеятельности и развития личности, социальной группы.

3. Выберите определение, наиболее точно характеризующее понятие «интерес»:

- 1) Заинтересованность личности в чем-либо
- 2) Субъективное представление о потребностях.
- 3) Осознание того, что нужно для нормальной жизни человека.
- 4) Конкретное выражение осознанных потребностей.

4. Наиболее точно раскрывает суть понятия «стимул», утверждение, что это:

- 1) Побуждение человека к действию.
- 2) Вознаграждение человека.
- 3) Поощрение деятельности.
- 4) Внешнее побуждение к деятельности.

5. Побуждением называется:

- 1) осознание отсутствия чего-либо
- 2) внешнее или внутреннее вознаграждение
- 3) ощущение недостатка в чем-либо, сконцентрированное на достижении цели
- 4) степень актуальности той или иной потребности для человека
- 5) группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника

Тест 2

1. Трудовой мотив — это

- 1) внешнее или внутреннее вознаграждение
- 2) осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию
- 3) непосредственное побуждение работника к деятельности\, связанное с удовлетворением его потребностей
- 4) благо, предоставляемое работнику субъектом управления при условии эффективной трудовой деятельности
- 5) стремление работника получить определенные блага посредством трудовой деятельности

2. Мотивацией называется:

- 1) стимулирование труда
- 2) совокупность ведущих- мотивов
- 3) актуальность той или иной потребности для человека
- 4) процесс побуждения к деятельности для достижения цели
- 5) правила, способствующие повышению эффективности труда.

3. Мотивы труда делятся:

- 1) на поощряемые и подавляемые
- 2) активные и пассивные
- 3) социальные и биологические

- 4) духовные и материальные
- 5) врожденные и приобретенные

4. Вознаграждение — это:

- 1) цель, к достижению которой стремится человек
- 2) награда в виде повышения в должности
- 3) мотив, заставляющий человека действовать
- 4) все, что работник считает для себя ценным
- 5) средство удовлетворения потребности

5. Стимулирование труда — это:

- 1) комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников
- 2) процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации
- 3) стратегическая политика фирмы, направленная на повышение эффективности труда работников
- 4) совокупность мотивов труда
- 5) процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних и внутренних факторов.

Тест 3

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

- 1) потребность в безопасности; 2) потребность самовыражения; 3) потребность принадлежности к социальной группе; 4) физиологические потребности; 5) потребности в признании и уважении.

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

- 1) Две 2) Четыре 3) Три 4) Пять

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

- 1) потребность в безопасности; 2) потребность самовыражения; 3) потребность принадлежности к социальной группе; 4) физиологические потребности; 5) потребности в признании и уважении.

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

- 1) связи 2) соучастия 3) самовыражения 4) существования 5) достижения 6) властвования.

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

1) ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты; 2) ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение; 3) справедливое вознаграждение; 4) ценность вознаграждения.

Вопросы для устных опросов

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

2 Принципы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации.

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

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

5 Методы и формы мотивации и стимулирования персонала.

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

7 Сущность и функции заработной платы.

8 Характеристика систем оплаты труда и принципы ее формирования в организации.

9 Вы – руководитель организации. Какие направления социальной мотивации вы предложите работникам?

10 Методы негативной мотивации персонала.

11 Раскройте особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом.

12 Сущность трудовой и исполнительской дисциплины.

13 Формы контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной и правила оформления документов о поощрениях и взысканиях.

14 Сформулируйте понятие удовлетворенности персонала трудом.

15 Назовите основные источники удовлетворенности персонала трудовой деятельностью.

16 На основе теории мотивации Ф. Герцберга проанализируйте условия удовлетворенности персонала трудом в организации.

17 Объясните, как удовлетворенность влияет на мотивацию персонала.

18 Приведите примеры требований различных категорий персонала к работе.

19 Проанализируйте причины неудовлетворенности молодых специалистов в возрасте до 25 лет.

20 Влияние мотивационных факторов на лояльность персонала организации.

21 Проанализируйте удовлетворенность персонала организации на основе потребностей.

22 В чем состоят цели нематериального стимулирования персонала?

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

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

Учебные задания

Задание 1

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 2

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 3

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 держать 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 4

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?

Задание 5

1. Проанализируйте, какие мотивы трудового поведения работников развивают и стимулируют следующие цели организации Аэрофлот: 1) быть на два шага впереди; 2) развиваться быстрее остальных; 3) доминировать в каждом виде услуг; 4) имея такое колоссальное влияние на транспортную систему, продолжать агитировать за активное использование авиационного транспорта.

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 6

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.

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

Данный перечень может быть дополнен либо преподавателем, либо обучающимся самостоятельно в рамках тематики практических занятий, указанных в п. 5.4. Тема доклада должна быть раскрыта на практических

примерах и практиках конкретных предприятий гражданской авиации или организаций воздушного транспорта.

9.6.2 Контрольные вопросы промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Примерный перечень вопросов к зачету для проведения промежуточной аттестации по дисциплине в 4 семестре

Теоретические вопросы

1. Мотивация и стимулирование: основные понятия.
2. Структура, функции, механизм мотивации труда в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.
3. Виды мотивов труда.
4. Первоначальные теории мотивации.
5. Типы мотивации работников.
6. Сущность учения Ф.Тейлора.
7. Учение Г.Форда.
8. Содержательные и процессуальные теории мотивации: Общая характеристика.
9. Иерархия потребностей А.Маслоу.
10. Двухфакторная теория Ф.Герцберга.
11. Теория приобретенных потребностей Д.МакКлеланда.
12. Теория «Х» и «У» Д.МакГрегора.
13. Теория СВР К.Алдерфера.
14. Теория ожидания В.Врума.
15. Теория справедливости С.Адамса.
16. Модель мотивации Портера Лоулера.
17. Школа японского менеджмента.
18. Американская мотивационная концепция человеческих ресурсов.
19. Российские мотивационные концепции.
20. Индекс дистанции власти Г.Хофстеде
21. Психологические аспекты управления мотивацией персонала в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.
22. Влияние стилей лидерства на мотивацию персонала в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.
23. Трудовая деятельность как объект мотивации.
24. Влияние системы управления по целям на мотивацию персонала в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.
25. Ценности как основа формирования мотивационной системы личности.
26. Удовлетворенность трудом и вовлеченность персонала в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.

Практические вопросы

1. Чем знаменит Г. Форд и какое влияние он оказал на формирование системы мотивации.
2. Вы – руководитель авиакомпании. Какие направления социальной мотивации вы предложите работникам, основываясь на теории Маслоу?
3. Раскройте особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом японской, американской и российской моделей управления персоналом.
4. Какие формы контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной и правила оформления документов о поощрениях и взысканиях вы знаете в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации?
5. На основе теории мотивации Ф. Герцберга проанализируйте условия удовлетворенности персонала трудом в организации.
6. Раскройте влияние мотивационных факторов на лояльность персонала в организации воздушного транспорта.
7. Выявите взаимосвязь концепции Г. Хофстеде о дистанции власти и формирования ценностей работников как основы мотивационной системы личности.
8. В какой культуре, в соответствии с теорией Г. Хофстеде удовлетворенность трудом и вовлеченность выше, а в какой ниже?

Примерный перечень вопросов к экзамену для проведения промежуточной аттестации по дисциплине в 5 семестре

Теоретические вопросы

1. Сущность материального денежного стимулирования трудовой деятельности.
2. Принципы, функции и факторы заработной платы.
3. Сущность материального неденежного стимулирования трудовой деятельности.
4. Организация оплаты труда: сущность, принципы и элементы.
5. Формы и системы оплаты труда в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.
6. Дополнительная и поощрительная оплата труда.
7. Цели и принципы нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала.
8. Цели и задачи формирования мотивационного механизма организации.
9. Воздействие на мотивационные факторы элементов внешней и внутренней среды в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.
10. Структура и функции трудовой мотивации.
11. Методы мотивации и пути повышения трудовой мотивации персонала.
12. Методы мотивации.

13. Управление мотивацией персонала в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.
14. Формы и методы стимулирования.
15. Стимулирование труда в коммерческих организациях.
16. Сравнительный анализ мотивационных концепций в России и за рубежом.
17. Системы управления Р.Лайкерта.
18. Зарубежные теории мотивации и возможности их применения в отечественных организациях.
19. Основные элементы и формы удовлетворенности персонала трудом.
20. Факторы неудовлетворенности работой в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.
21. Понятие и основные факторы лояльности работников.
22. Методики исследования мотивации и стимулирования трудовой деятельности на предмет удовлетворенности трудом.
23. Составляющие процесса формирования удовлетворенности трудом.
24. Методы негативной мотивации персонала.
25. Вознаграждение: внешнее и внутреннее.
26. Технология разработки системы материального денежного стимулирования персонала.
27. Сущность грейдирования рабочих мест (должностей) в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.
28. Требования к формированию социального пакета в организации.
29. Методы анализа потребностей в нематериальном стимулировании работников.
30. Контроль за трудовой и исполнительской дисциплиной.
31. Порядок применения и оформления дисциплинарных взысканий и поощрений.
32. Элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.
33. Цели и задачи системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.
34. Стратегии мотивации и стимулирования труда персонала.
35. Основные принципы разработки систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.
36. Функции системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
37. Показатели оценки состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала организации.
38. Основные методы оценки и классификации работ в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.
39. Формирование переменной части оплаты труда.
40. Охарактеризуйте порядок установления причин неэффективной деятельности работника и выявления необходимости совершенствования системы стимулирования.

41. Функции управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
42. Особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом.
43. Методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.
44. Критерии оценки мотивационной среды в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.

Практические вопросы

1. Сформулируйте понятие удовлетворенности персонала трудом.
2. Назовите основные источники удовлетворенности персонала трудовой деятельностью.
3. Объясните, как удовлетворенность влияет на мотивацию персонала.
4. Проанализируйте причины неудовлетворенности молодых специалистов в возрасте до 25 лет.
5. Проанализируйте удовлетворенность персонала организации на основе потребностей.
6. Охарактеризуйте порядок установления причин неэффективной деятельности работника гражданской авиации и выявления необходимости совершенствования системы стимулирования.
7. Президент авиакомпании или медийная личность могут зарабатывать сотни тысяч рублей в год, а обычный служащий подразделений гражданской авиации во много раз меньше. Проанализируйте эти различия и сформулируйте ответ на вопрос: какие факторы лежат в основе дифференциации ставок заработной платы.
8. В чем состоят цели нематериального стимулирования персонала в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации?
9. В каких документах отражена сущность трудовой и исполнительской дисциплины?
10. Какие локально-нормативные акты связаны с существующей в организации системой мотивации, назовите обязательные и рекомендуемые.
11. Раскройте суть принципа «кафетерий», как одного из видов нематериальной мотивации.
12. Проведите сравнительный анализ надбавок и доплат.
13. Как вы охарактеризуете систему «профит-шеринг».
14. Чем одновременно может являться переменная часть оплаты труда для сотрудника в организациях в целом и, в частности, в подразделениях гражданской авиации.

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.

Методические рекомендации по курсовой работе:

Задачи курсовой работы:

- проведение студентом самостоятельного творческого исследования научно-практического характера;
- проверка знаний студентов в части основных теоретических и методологических основ данной дисциплины;

- проверка умений студентами подбирать специальную литературу, нормативно-методические акты;
- формирование у студентов исследовательского и научного подхода к рассматриваемой проблеме, умения анализировать, делать обобщения и выводы;
- проверка умений кратко изложить только главные и наиболее существенные аспекты проблемы в сжатой и логически правильной форме;
- подготовка будущего специалиста к выполнению выпускной квалификационной работы;
- применение в дальнейшем полученных знаний для составления различных справок, докладов, научных отчетов, написания статей;
- подготовка студентов к принятию самостоятельных решений в области практического управления кадрами.

Структура и содержание курсовой работы

Титульный лист. Формулировка темы курсовой работы предусматривает, как правило, указание организации, на примере которой раскрывается прикладная и проектная части работы; студент ставит свою подпись, преподаватель дату защиты и оценку курсовой работы.

Содержание. Указание на номера страниц разделов (частей, пунктов, параграфов и т.п.).

Введение (2–3 листа): цель, задачи, объект, предмет и структура исследования; обоснование актуальности темы, ее практической и теоретической значимости; степень разработанности темы в научной литературе, краткая характеристика основных источников, сложившихся подходов и методов в изучение темы.

Основная часть работы (22–29 листа): две или три части (теоретическая, прикладная и проектная); раскрытие поставленной во введении проблемы, прослеживание путей ее решения на материалах источников, описание различных точек зрения на нее, в т.ч. автора.

Заключение (2–3 листа): авторские выводы, итоги исследования; резюме по каждой части исследования; оценка научной значимости и возможностей практического применения результатов исследования; пути и перспективы дальнейшего исследования темы.

Список использованной литературы (2-3 листа): список (минимум 20 пунктов) нормативно-правовых актов, научной литературы с указанием грамотных библиографических ссылок.

Приложение: иллюстративный материал (схемы, таблицы, графики).

Оформление курсовой работы:

- курсовая работа оформляется в машинописном (компьютерном) варианте; на последней странице студент ставит дату окончания работы и свою подпись;
- объём курсовой работы не должен превышать 30-40 печатных страниц;
- параметры печати курсовой работы: 1,5 межстрочный интервал, границы поля: левое – 25 мм, правое – 10 мм, нижнее и верхнее – 20 мм;

шрифт применяется Arial или TimesNewRoman 14 обычный, при написании заголовков – 16 прописной полужирный;

– каждая таблица должна быть снабжена текстовым заголовком, расположенным над таблицей по центру (у рисунков – название располагается под иллюстрацией по центру); номер таблицы располагается в правом верхнем углу над заголовком таблицы (например, Таблица 5), у рисунков номер располагается внизу слева (например, Рис. 7 Название рисунка); все таблицы должны иметь сквозную нумерацию (арабскими цифрами);

– в тексте курсовой работы в обязательном порядке должны содержаться сноски на литературу и источники, ссылки на таблицы и рисунки (напр., см. табл.5 или рис.7).

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры № 3 «Истории и управления персоналом» 07.04.2026 г., протокол № 9.

Разработчики:

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

Заведующий кафедрой № 3:

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

Программа согласована:

Руководитель ОПОП ВО

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

Программа рассмотрена и согласована на заседании Учебно-методического совета Университета 22.04.2026 г., протокол № 7.