

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н. И. Лобачевского»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УТВЕРЖДЕНО
решением президиума Ученого совета
ННГУ им. Н.И. Лобачевского
(протокол от 14 декабря 2021 г. №4)

Рабочая программа дисциплины

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Уровень высшего образования
БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность образовательной программы
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

Форма обучения
(очная / очно-заочная)

Нижний Новгород

2021 год

1. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина относится к дисциплинам по выбору и имеет код Б1.В.ДВ.01.01:

Место дисциплины в учебном плане образовательной программы	Стандартный текст для автоматического заполнения в конструкторе РПД
Блок 1. Дисциплины (модули) Дисциплины по выбору	Дисциплина Б1.В.ДВ.01.01 Мотивация и стимулирование труда персонала относится к части ООП направления подготовки 38.03.02 Менеджмент дисциплин по выбору.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	
ПК-3 Способен к принятию организационно-управленческих решений и оценке их последствий в ходе организации, координации и контроля бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам	ПК-3.1. Знает основные модели, методики, принципы разработки и принятия организационно-управленческих решений.	Знает сущность категории «мотивация», взаимосвязь процессов мотивирования и стимулирования труда Умеет анализировать имеющиеся у предприятия стимулы и соотносить их с мотивами работников; Владет методами стимулирования труда персонала	Тестирование. Реферат.
	ПК-3.2. Разрабатывает организационно-управленческие решения и оценивает их последствия в ходе организации, координации и контроля бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам.	Знает содержание процессов мотивации. Умеет использовать различные навыки для организации эффективной командной работы Владет навыками формирования программ мотивации и их реализации	Тестирование. Разноуровневые задания. Реферат.
	ПК-3.3. Выбирает и применяет методы и средства разработки и принятия коллективных и индивидуальных организационно-управленческих решений.	Знает основные теории мотивации. Умеет выбирать и применять на практике существующие концепции мотивации труда, строить программы стимулирования. Владет навыками расчёта заработной платы и компенсационного пакета при разных формах оплаты труда.	Тестирование. Решение задач. Реферат.

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
Общая трудоемкость	2 ЗЕТ	2 ЗЕТ	2 ЗЕТ
Часов по учебному плану	72	72	-
в том числе			-
аудиторные занятия (контактная работа):	29	17	-
- занятия лекционного типа	14	8	
- практические занятия	14	8	
самостоятельная работа	43	55	-
КСР	1	1	-
Промежуточная аттестация – зачет	-	-	-

3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего (часы)			в том числе														
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы												Самостоятельная работа обучающегося, часы		
				из них														
	Очная	Очно-заочная	Заочная	Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			Всего					
Очная				Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная				
Тема 1. Мотивация как функция управления персоналом.	10	9		2	1		2	1					4	2		6	7	
Тема 2. Теоретические основы трудовой мотивации	10	10		2	1		2	1					4	2		6	8	
Тема 3. Модели мотивации труда	20	19		4	2		4	2					8	4		12	15	
Тема 4. Теоретические основы регулирования оплаты труда	14	15		4	2		4	2					8	4		6	11	
Тема 5. Основы построения системы стимулирования	9	9		1	1		1	1					2	2		7	7	
Тема 6.	8	9		1	1		1	1					2	2		6	7	

Система дополнительных методов мотивации и стимулирования																	
Текущий контроль	1	1				1	1					1	1				
Промежуточная аттестация - зачет																	
Итого	72	72		14	8		15	9				29	17		43	55	

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает решение прикладной задачи по профилю профессиональной деятельности и направленности образовательной программы.

На проведение практических занятий в форме практической подготовки отводится 2 часа (не менее 10% времени и не более часов, отведенных на практические занятия по дисциплине).

ПРИМЕР ПРИКЛАДНОЙ ЗАДАЧИ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ

Оклад работника 18 000 руб. + 10% ежемесячная премия. Работник имеет 2-х детей в возрасте до 18 лет. В январе из 18 рабочих дней, 5 дней отсутствовал.

Рассчитать за январь 20__ г.:

1. Сумму начисленной заработной платы
2. Сумму к удержанию из заработной платы
3. Сумму заработной платы к получению
4. Сумму страховых взносов, начисленную от з/платы

Тип задач профессиональной деятельности	Задачи профессиональной деятельности	Компетенция	Формируемые профессиональные навыки у студентов
организационно-управленческий	Оценка эффективности результатов управленческих решений в разрезах организационной структуры, выпускаемой продукции и выполняемых проектов.	ПК-3 Способен к принятию организационно-управленческих решений и оценке их последствий в ходе организации, координации и контроля бизнес-процессов по структурным подразделениям, продуктам, проектам	Производит расчет заработной основной платы Производит расчет дополнительной заработной платы

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

Критерии оценки формируемых практических навыков

Критерии оценок			
отлично	хорошо	удовл.	неудовл.
Практические навыки сформированы в полном объеме	Практические навыки сформированы в полном объеме, но с некоторыми недочетами.	Практические навыки сформированы не в полном объеме, и с негрубыми ошибками.	Практические навыки не сформированы. Имели место грубые ошибки.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе – самостоятельной работы студентов.

Цель самостоятельной работы – подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Виды самостоятельной работы

№	Наименование тем, входящих в дисциплину	Вопросы и задания для самостоятельной подготовки обучающихся	Виды самостоятельной работы
1	Мотивация как функция управления персоналом.	Трудовая деятельность как объект мотивации. Понятие трудовой деятельности. Цели мотивации персонала, трудовой деятельности. Функции трудовой мотивации. Интересы работника и организации. Формы трудового поведения.	Подготовка к тестированию
2	Теоретические основы трудовой мотивации	Основные базовые понятия в области мотивации труда. Понятие о потребностях. Мотивы и стимулы. Цели и ценности и их влияние на мотивацию. Понятие мотивационного ядра.	Подготовка доклада. Обсуждение на семинаре.
3	Модели мотивации труда	Методики оценки мотивации: «Потребности по Маслоу», «Потребности в одобрении», «Потребности в достижении», «Мотив к власти», «Избегание неудач» и др.	Подготовка к тестированию
4	Теоретические основы регулирования оплаты труда	Сущность заработной платы. Функции заработной платы. Принципы оплаты труда. Формирование ставок оплаты и заработной платы в современных рыночных условиях. Дифференциация заработной платы. Тарифная система оплаты труда. Особенности государственной тарифной системы. Единая тарифная сетка. Доплаты и надбавки.	Подготовка к решению задач
5	Основы построения системы стимулирования	Стимулирование труда. Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам. Премияльные системы: понятие премии, системы премирования. Этапы и условия эффективности системы стимулирования.	Подготовка доклада. Обсуждение на семинаре
6	Система дополнительных методов мотивации	Условия и преимущества применения коллективных форм организации и оплаты труда. Методы распределения коллективного заработка.	Разбор ситуаций. Представление преподавателю, обсуждение на семинаре.

Темы для написания докладов

(по теме №2 «Теоретические основы трудовой мотивации»):

1. Мотивация в структуре управления персоналом.

2. Мотивация: теоретический и практический аспект.
3. Мотив, потребности и мотивация.
4. Основные потребности работника.
5. Стимулирование в организации.
6. Виды стимулирования.
7. Мотивационный процесс.
8. Формы мотивационного процесса.
9. Удовлетворенность трудом и мотивация работников.
10. Мотивация и эффективность трудовой деятельности.
11. Отечественный опыт оплаты и стимулирования труда.
12. Зарубежный опыт оплаты и стимулирования труда.

Темы для написания докладов

(по теме №5 «Основы построения системы стимулирования»):

1. Влияние гендерных факторов на мотивацию персонала
2. Влияние образовательного уровня на мотивацию персонала
3. Влияние сферы деятельности на мотивацию персонала
4. Использование нематериальных стимулов: виды и эффективность влияния на мотивацию персонала
5. Методы мотивации различных психологических типов личности
6. Рекомендации по формированию трудовых коллективов на основе психологических характеристик личности
7. Принцип «Кафетерия» в мотивации
8. Принцип «Морковок» в мотивации
9. Мотивация «К» и мотивация «От»: сущность и применение
10. Современные методы мотивации с примерами
11. Теория Герцберга. Сущность и применение
12. Теория Макклеланда. Сущность и применение
13. Теория Врума. Сущность и применение
14. Теория Адамса. Сущность и применение

Студент имеет возможность по согласованию с преподавателем предложить и выбрать тему реферата, не вошедшую в приведенный список, в зависимости от собственных предпочтений, специфики проводимых им самостоятельных исследований и имеющей литературы.

Материал доклада должен быть разделен на короткие, четко обозначенные разделы, которые должны быть освещены с достаточной степенью детализации; объем каждого раздела должен находиться в конкретной пропорции относительно параметров всей работы.

Объем доклада определяется его содержанием и составляет 15-20 страниц (без приложений). Доклад должен включать:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть, разделенная на подразделы;
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения.

Защита доклада может проходить на семинарских занятиях путем пятиминутного выступления обучающегося с наглядной иллюстрацией наиболее значимых выводов.

Критерии и показатели оценивания доклада

Критерий	Обоснование оценки
1. Уровень раскрытия сущности проблемы. <i>Макс. – 35 баллов</i>	- соответствие содержания теме доклада; - полнота раскрытия основных понятий проблемы; - наличие и обоснованность выводов в рамках проблемы исследования; - наличие авторской позиции по проблеме исследования и самостоятельности суждений.
2. Обоснованность выбора источников литературы по проблеме исследования и их критический анализ. <i>Макс. – 25 баллов</i>	- соответствие источников литературы проблеме исследования; - привлечение новейших работ по проблеме исследования (журналы, материалы сборников научных трудов, последние статистические данные, интернет-ресурсы и т.д.); - умение обобщать и сопоставлять точки зрения различных авторов по исследуемой проблеме.
3. Соблюдение требований к оформлению. <i>Макс. – 15 баллов</i>	- правильность оформления ссылок на используемую литературу; - соблюдение требований к объему и структуре доклада; - культура оформления: шрифт, абзацный отступ, междустрочный интервал, разметка страницы.
4. Защита доклада. <i>Макс. – 25 баллов</i>	- наличие в докладе основных положений состояния исследуемой проблемы; - аргументация основных выводов о проблеме исследования; - наличие презентационного материала в ходе устного доклада; - наличие обоснованных ответов на вопросы по теме исследования со стороны группы и преподавателя.

Доклад оценивается по 100 балльной шкале, баллы при этом переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

- более 51 балла – «зачтено».
- менее 50 баллов – «не зачтено».

Баллы, полученные при написании и защите доклада учитываются в процессе итогового контроля сформированности компетенций в рамках рабочей программы данной дисциплины.

Промежуточным контролем знаний студентов в течение обучения являются контрольные работы по ключевым темам читаемой дисциплины. Формой итогового контроля знаний студентов является зачет, в ходе которого оценивается уровень теоретических знаний и навыки решения практических задач.

Критерии оценки

Зачтено	В работе допущены более одной ошибки или более двух-трех недочетов, но студент ориентируется в программе
Не зачтено	В работе допущены существенные ошибки, показавшие, что студент не ориентируется в программе.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс «Мотивация и стимулирование работы персонала», созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru>

5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю),

включающий:

5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки.	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок.	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки.	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме.	Продemonстрированы все основные умения, Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки.	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без недочетов.	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценки при промежуточной аттестации

Оценка	Уровень подготовки
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим

		компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
зачтено	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

5.2.1 Контрольные вопросы \

<i>вопросы</i>	<i>Код формируемой компетенции</i>
1. Основное понятие мотивации трудовой деятельности и ее значение в обществе и производственном процессе	ПК-3
2. Формы трудового поведения и взаимодействие личных интересов с коллективными, общественными в процессе трудовой деятельности.	ПК-3
3. Мотивы человека и их классификация. Мотивация и удовлетворение. Проблема вознаграждение	ПК-3
4. Типология сотрудников по мотивационному ядру	ПК-3
5. Ценности и их влияние на мотивацию. Организационные формы и методы воздействия на работника	ПК-3
6. Первоначальные теории мотивации: Тейлор, Мак Грегор и Оучи – теория X, Y и Z.	ПК-3
7. Сущность и основные положения содержательных теорий мотивации	ПК-3
8. Теория мотивации Маслоу	ПК-3
9. Модель мотивации по Альдерферу	ПК-3
10. Теория приобретённых потребностей МакКлелланда	ПК-3
11. Двухфакторная модель Герцберга	ПК-3
12. Модель мотивации Криса Аргириса	ПК-3
13. Модель Хоманса	ПК-3
14. Сущность и основные положения процессуальных теорий мотивации	ПК-3
15. Теория справедливости Адамса	ПК-3
16. Теория ожиданий Врума	ПК-3
17. Модель Портера – Лоулера	ПК-3
18. Особенности современного российского подхода к мотивации труда	ПК-3

19. Оплата труда как элемент мотивационного механизма. Преимущества и ограничения использования денежного вознаграждения как инструмента мотивации	ПК-3
20. Сущность заработной платы. Структура заработной платы. Номинальная и реальная заработная плата	ПК-3
21. Основные принципы оплаты труда. Особенности организации заработной платы на предприятиях в условиях рыночной экономики	ПК-3
22. Функции заработной платы и основное их содержание.	ПК-3
23. Понятие «форма оплаты труда». Классификация форм оплаты труда	ПК-3
24. Сдельные индивидуальные формы оплаты труда	ПК-3
25. Сдельно-бригадная оплата труда	ПК-3
26. Повременные формы оплаты труда. Система должностных окладов для ИТР и служащих	ПК-3
27. Условия и преимущества применения бригадных форм организации и оплаты труда. Особенности оплаты и организации бригадного хозрасчета, коллективного подряда, арендного подряда. Виды выплат включаемых в коллективный заработок	ПК-3
28. Основные методы государственного регулирования заработной платы. Районное регулирование заработной платы и факторы районной дифференциации заработной платы	ПК-3
29. Особенности государственной тарифной системы и оплаты труда государственных служащих. Особенности тарификации и применения доплат и надбавок в отраслях социально-культурной сферы.	ПК-3
30. Регулирование заработной платы в системе социального партнерства. Основные принципы, объекты и субъекты социального партнерства	ПК-3
31. Понятие дополнительного вознаграждения. Вознаграждение внутреннее и внешнее. Цели поощрительных денежных выплат.	ПК-3
32. Премияльные системы: понятие премии, системы премирования. Элементы и виды премияльных систем. Эффективность премирования	ПК-3
33. Основные виды социальной мотивации персонала. Социально-психологическая мотивация персонала и ее необходимость	ПК-3
34. Планирование фонда заработной платы. Порядок и методы расчета основных элементов фонда заработной платы. Планирование других затрат на персонал	ПК-3
35. Отечественный опыт в организации оплаты труда. Характеристики основных систем оплаты труда, области их применения	ПК-3
36. Системы оплаты труда и типы поощрительных выплат, их особенности за рубежом. Особенности системы оплаты и стимулирования труда в Японии, США, Европейских стран.	ПК-3
37. Экономическая эффективность трудовой деятельности. Основные показатели экономической эффективности от внедрения мероприятий, социальной эффективности труда, Оценки труда по конечным результатам производства и производительности труда	ПК-3
38. Удовлетворенность трудом и мотивация работников. Параметры работы и критерии, используемые для оценки удовлетворенности трудом	ПК-3

5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции ПК-3

ТЕСТ для оценки ЗНАНИЙ

1. Мотивация – это

- а) Трудовая деятельность.
- б) Поведение, направленное на выбор мотивов для реализации трудового поведения.
- в) Побуждение себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

- г) Жестко фиксированный во времени ряд операций и функций.
- д) Процесс деятельности или функция управления.

2. Что такое стимул?

- а) Установка на трудовое поведение.
- б) Побуждение к деятельности, в основе которого лежит личный интерес.
- в) Синоним мотива.
- г) Внешнее побуждение к действию.

3. Нужда в чем-либо, необходимая для развития жизни называется:

- а) Стимул
- б) Потребность
- в) Мотив
- г) Ценностная ориентация
- д) Цель

4. Отношение личности к материальным и духовным благам – это

- а) Стимул
- б) Потребность
- в) Мотив
- г) Ценностная ориентация
- д) Цель

5. Какой из этапов не входит в процесс мотивации:

- а) Возникновение потребности.
- б) Получение материального или духовного вознаграждения.
- в) Полное или частичное устранение потребностей.
- г) Контроль потребностей.

6. Что из перечисленных элементов не являются параметрами тарифной сетки

- а) Число разрядов
- б) Диапазон
- в) Тарифный коэффициент
- г) Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов
- д) Относительное возрастание тарифных коэффициентов

7. Что из перечисленного не является условием для эффективного использования сдельной оплаты:

- а) Наличие количественных измерителей выполняемой работы.
- б) Наличие реальной возможности у рабочих увеличивать производство продукции выше установленной нормы.
- в) Жестко регламентированный трудовой процесс или интенсивность труда.
- г) Недопустимость снижения качества продукции и условий безопасности труда в результате внедрения сдельной оплаты труда, в результате погони за количеством в ущерб качеству.

8. При какой форме оплаты труда заработная плата растет быстрее, чем производительность труда

- а) Простая повременная
- б) Повременно - премиальная
- в) Простая сдельная
- г) Сдельно – премиальная

- д) Сдельно – прогрессивная
- е) Аккордная
- ж) Косвенная сдельная оплата труда.

9. К какой форме стимулирования относятся дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха

- а) Негативные
- б) Денежные
- в) Натуральные
- г) Моральные
- д) Патернализм
- е) Организационные
- ж) Привлечение к совладению и участию в управлении

10. Что из перечисленного не является условием эффективности системы стимулирования

- а) Соответствие стратегии развития бизнеса и организации, а также принятой политике стимулирования.
- б) Диагностика и исследование систем применяемых в конкурирующих компаниях
- в) Справедливость применяемой системы.
- г) Неизбежный характер применения системы стимулирования.
- д) Известность системы всем работникам компании.

Примерные задачи оценки УМЕНИЙ

Задача 1.

По итогам работы за год предприятие выделило для материального стимулирования бригады наладчиков 50 тыс. руб. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 10 тыс. руб. на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Далее представлена характеристика членов бригады.

а) **Анатолий. Самый молодой работник, 20 лет.** Не женат, увлекается спортом, музыкой. В отношении карьеры не определился. Профессию выбрал случайно. Полученную работу старается выполнить хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

б) **Александр. Молодой рабочий, 25 лет.** Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка работы высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель - стать вице-президентом, управляющим корпорацией, а в ближайшей перспективе - бригадиром.

в) **Антон. Рабочий, 40 лет.** Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и к карьере. Преимущество отдает материальным стимулам, так как оплачивает учебу детей и частное лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

г) **Андрей. Бригадир, 43 года.** Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни предприятия, работе клубов, движений, комитетов, активно самоутверждается. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, не испытывает особых материальных затруднений. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию на курсах. Увлекается туризмом.

д) **Алексей Иванович. Пожилой работник (3 года до пенсии).** Большой профессиональный опыт, знания, навыки, неснижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, но сам физически не всегда может справиться с их решением. Дети, внуки, жена на пенсии. Главная задача работника - спокойно доработать до пенсии. Показатели работы средние. Является наставником самого молодого работника. Увлекается историей, мемуарами.

Какие мотивационные требования нарушены? Что следует предпринять, чтобы разрешить создавшийся конфликт?

Разделите премию справедливо.

Задача 2.

Определить сдельную расценку и фактическую зарплату за смену рабочего с вредными условиями труда. При норме выработки за смену 40 куб.м, выработано фактически 47 куб.м. Работа соответствует 3 разряду (ТСчас = 21,06 руб.). Доплаты за вредные условия труда 12% к тарифной ставке.

Задача 3.

Бригада рабочих (четыре человека) выполнила аккордное задание за 12 день вместо 14 дней по плану и заработала 50 тыс.руб. При этом было сэкономлено материалов на сумму 30 тыс.руб. Рассчитать общий заработок бригады, если за выполнение задания на 100 % предусматривается премия в размере 15%, а за каждый процент перевыполнения – 1,5 % сдельного заработка. Сверх этого предусмотрена выплата премии за экономию материала в размере 15 % фактической экономии. Определить заработок бригады.

Примерный перечень заданий для оценки ВЛАДЕНИЙ

Компания N: столкнулась со следующей проблемой: персонал стал уходить к фирмам-конкурентам на более высокую заработную плату. Каким образом удержать на фирме хорошо обученный персонал?

Компания N работает на рынке 2002 года. В свое время она являлась одной из первых в своей отрасли. Компания занимается розничной торговлей сложной индивидуальной продукцией, спрос на которую является постоянным (кривая эластичности спроса практически вертикальна). У компании имеется два отдельных салона (они расположены на разных концах центра города) и отдел в крупном торговом центре.

Компания N является признанным лидером в своей отрасли. Руководство стабильно отслеживает все передовые технологии и внедряет новые продукты и услуги в своих салонах. Все новинки сопровождаются продуманной рекламной кампанией. Конкурентов по части широты и качества предоставляемых товаров и услуг у компании нет.

По количеству торговых точек N уступает ряду компаний. Так, компании А и Б имеют большее количество небольших точек по всему городу. Однако руководство N считает, что такой сложный товар должен продаваться в крупном магазине, где имеется все необходимое оборудование и профессиональные консультанты.

Также у N имеются серьезные конкуренты, специализирующиеся только на одном направлении продукции, которую предлагает компания N. Данное направление руководство компании долго не считало приоритетным, поэтому потенциальные покупатели лучше знакомы с предложениями конкурентов.

Около года назад, когда компания N имела один салон и отдел в торговом центре, перед руководством встал выбор: либо арендовать помещение под салон и зависеть от постоянно меняющейся арендной платы и собственников здания, либо брать подходящее помещение в собственность. Выбор был сделан в пользу последнего варианта. Было выкуплено подходящее помещение и перестроен первый салон, вскоре за ним появляется второй с тем же набором услуг. Для него также потребовалось покупать дорогостоящее оборудование, нанимать и обучать персонал (кстати, часть консультантов перешли от конкурентов). Сейчас оба салона начинают окупать себя. N достаточно успешно погашает кредиты.

Но появилась еще одна проблема: за время столь бурного развития последних 1,5 лет у компании не было свободных средств для того, чтобы поднимать заработную плату консультантам. Раньше з/п персонала держалась на конкурентоспособном уровне. Руководство N всегда старалось чутко реагировать на рост зарплат у конкурентов повышением оплаты труда своих консультантов.

Разрабатывались и внедрялись различные системы денежного поощрения. Кроме оклада консультантам выплачивалась ежемесячная премия в зависимости от выручки.

Помимо заработной платы консультанты имеют социальный пакет согласно КЗОТ (больничные, выплаты в пенсионный фонд, дотации на детей и т.п.), свою недорогую столовую. Компания N придерживается политики максимально легального бизнеса, поэтому вся зарплата выплачивается «по-белому». В компании традиционно весело проходят корпоративные праздники. У конкурентов социального пакета нет, и работать в компании N считалось очень престижно.

Сегодня ситуация практически не изменилась. Остался весь социальный пакет, зарплата не повышалась давно, но соответствует средней по городу среди продавцов-консультантов. Однако, конкуренты на сегодня имеют возможность предложить больше, а у N в связи с вышеописанными затратами нет на это свободных средств. В результате два консультанта увольняются и переходят работать к конкурентам, несмотря на отсутствие социального пакета. Реальные деньги имеют большую силу, чем «забота о будущем». Эти события привели к понижению общего настроения персонала. Консультанты меж собой обсуждают свое желание уволиться. Хотя руководство фирмы считает, что дальше разговоров и ворчания дело не дойдет, все-таки авторитет фирмы подорван.

В зале одновременно находятся 3 – 4 консультанта, среднее время работы с клиентом – 20 – 25 минут. Уменьшать среднее время обслуживания клиента нельзя, т.к. товар достаточно сложный. Количество консультантов в зале уменьшать тоже нежелательно, потому что тогда могут появиться очереди. Все консультанты работают по графику «три через два». Есть возможность сократить персонал за счет более интенсивного графика работы, но тогда возникает проблема поиска критерия, по которому следует производить сокращение.

Таким образом, руководство компании N в настоящий момент находится в тупике. Каким образом вернуть лояльность персонала к компании, не повышая общего фонда заработной платы.

Критерии оценки ЗНАНИЙ

«отлично» - 90-100% правильных ответов.

«хорошо»- 70-89% правильных ответов.

«удовлетворительно» – 50-69% правильных ответов

«неудовлетворительно» – менее 50% правильных ответов.

Критерии оценки УМЕНИЙ

Критерии оценок			
отлично	хорошо	удовл.	неудовл.
Продemonстрированы все основные умения, работа выполнена в полном объеме с несущественным недочетами	Продemonстрированы все основные умения, работа выполнена в полном объеме, но с некоторыми недочетами.	Продemonстрированы основные умения. работа выполнена не в полном объеме, и с негрубыми ошибками.	При решении работы не продemonстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки.

Критерии оценки ВЛАДЕНИЙ

Зачтено	Показывает навыки владения, ориентируется в программе.
Не зачтено	Не имеет навыки владения, не ориентируется в программе.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2019. – 378 с. (Доступно в ЭБС «Знаниум». Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=373200>).
2. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) / Б.М. Генкин. – М.: Норма: Инфра-М, 2020. – 352 с. (Доступно в ЭБС «Знаниум». Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=343732>).
3. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: Учеб. пособие / А.В. Ребров. – М.: Инфра-М, 2020. – 346 с. (Доступно в ЭБС «Знаниум». Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=351781>).
4. Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) / А.Е. Боковня. – М.: Инфра-М, 2019. – 144 с. (Доступно в ЭБС «Знаниум». Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=337186>).
5. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирования трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2019. – 524 с. (Доступно в ЭБС «Знаниум». Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=337445>).

6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. О.К. Миневой. – М.: Инфра-М, 2020. – 275 с. (Доступно в ЭБС «Знаниум». Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=352590>).
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. пособие / А.Н. Байдаков и др. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2021. – 116 с. (Доступно в ЭБС «Знаниум». Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=314555>).
8. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 312 с. (Доступно в ЭБС «Знаниум». Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=341466>).
9. Мотивация трудовой деятельности: Учеб пособие / под ред. В.П. Пугачёва. – М.: Инфра-М, 2020. – 394 с. (Доступно в ЭБС «Знаниум». Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=354820>).

б) дополнительная литература:

1. Ричи Ш. Управление мотивацией: Учеб. пособие / Ш. Ричи, П. Мартин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 399 с. (Доступно в ЭБС «Знаниум». Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=341531>).
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2011 – 512 с. (Доступно в ЭБС «Знаниум». Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=346913>).
3. Резник С.Д. Организационное поведение / С.Д. Резник. – М.: Инфра-М, 2021. – 463 с. (Доступно в ЭБС «Знаниум». Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=52350>).
4. Травин В.В. Мотивационный менеджмент / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. – 146 с. (Доступно в ЭБС «Знаниум». Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=323686>).

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины)

1. <http://www.humantime.ru/> - сайт, посвященный трудовой мотивации
2. <http://e-college.ru/xbooks/xbook146/book/index/index.html> - учебный курс мотивации
3. <http://www.zarplata-online.ru/> - журнал о расчете зарплаты
4. <http://www.podborkadrov.ru/> - журнал по подбору персонала
5. <http://www.e-prof.ru/jurnal/> - сайт по рынку труда
6. <http://www.hr magazine.com.ua/journal/> - журнал об управлении людьми
7. <http://www.zhuk.net/> - Журнал Управления Компанией
8. <http://www.kapr.ru/> - журнал «Кадры предприятия»
9. <http://www.fd.ru/> - журнал «Финансовый директор»
10. <http://www.kdelo.ru/> - журнал «Кадровое дело»
11. <http://www.hr-portal.ru/> - сайт по HR-технологиям
12. <http://www.hr-journal.ru/> - электронный журнал про управление персоналом

13. <http://www.rhr.ru> - человеческие ресурсы России
14. <http://www.human.sigmagroup.ru> –HR- менеджмент на практике
15. <http://www.mhr.ru> – сайт по HR-технологиям
16. <http://www.kadrovik.ru> – кадровый портал
17. <http://www.top-personal.ru> – журнал «Управление персоналом»
18. <http://www.m-economy.ru> – проблемы современной экономики
19. <http://grebennikon.ru/> - электронная библиотека издательства Гребенников.
20. <http://www.consultant.ru/> - офиц. сайт компании "Консультант-Плюс".
21. <http://economicus.ru/> - образовательно-справочный сайт по экономике.
22. <http://elibrary.ru/defaultx.asp> - научная электронная библиотека.
23. <http://www.kommersant.ru/> - издательский дом "Коммерсантъ"
24. <http://www.akdi.ru/> - агентство консультаций и деловой информации.
25. <http://www.economy.gov.ru/minec/main> - министерство экономического развития РФ.
26. <http://www.expert.ru/> - офиц. сайт журнала "Эксперт".
27. <http://www.uptp.ru/> - офиц. сайт журнала "Проблемы теории и практики управления".
28. <http://www.hrm.ru/hrm.nsf/display?openagent&pagename=default.html> - портал по кадровому менеджменту.

6. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: персональным компьютером, техническими средствами для демонстрации слайдов: проекторы, телевизионные приемники, компьютерные проекторы.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ», профиль «Менеджмент организации».

Автор: к.э.н. , доцент Маркитанов М. Ю.

Заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления, д.э.н., профессор С. Н. Яшин

Программа одобрена решением президиума Ученого совета ННГУ им. Н.И. Лобачевского (протокол от 14 декабря 2021 г. №4)