

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 14.03.2023 11:20:01

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента



МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические рекомендации для практических занятий и
самостоятельной работы
обучающихся направления 37.03.02 Конфликтология

Курск 2016

УДК 330.8

Составитель О.В. Михайлов

Рецензент

Доктор экономических наук, профессор *Ю.В. Вертакова*

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: методические рекомендации для практических занятий и самостоятельной работы для обучающихся направления 37.03.02 Конфликтология / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: О.В.Михайлов. - Курск, 2016. - 54 с.: – Библиогр.: с. 52

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»: содержание лекционных, практических занятий и самостоятельной работы обучающихся, формы контроля и требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины. Обеспечивают необходимые задания и критерии оценки, как для аудиторной, так и самостоятельной работы студентов, которая играет особую роль в подготовке бакалавров. Методические рекомендации помогают сформировать обучающимся знания и навыки в области управления, развить у обучающихся перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины. Методические рекомендации предназначены для всех форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 100 экз. Заказ Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	4
1.1. Общие положения	4
1.2. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины	7
2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	18
4. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ	43
5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	46
6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	52

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Общие положения

Целью дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» является

- формирование у обучающихся комплекса профессиональных компетенций в области мотивации и стимулирования труда, основанных на знании современных методов воздействия на работников, теорий мотивации и оплаты труда, практики вознаграждения персонала;

- усвоение обучающимися комплекса теоретических знаний и практических навыков о содержании организационно-экономической и социально-психологической природе мотивов и стимулов, мотивации и стимулирования, их взаимосвязи и взаимодействия и взаимообусловленности в процессе трудовой деятельности;

- получение обучающимися навыков повышения эффективности деятельности персонала с помощью мотивационного менеджмента.

Задачи дисциплины

- формирование профессиональных компетенций в области мотивации персонала;

- усвоение классических и современных теорий мотивации, теоретических представлений о понятии мотивации и стимулировании труда, структуре и механизмах мотивации и стимулирования;

- овладение методическими подходами к построению современных систем мотивации и стимулировании труда;

- получение знаний в области психологии личности, теории мотивации, теорий стимулирования и управления персоналом;

- изучение базовых принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе оплаты труда, а также выработка умений применения их на практике;

- изучение порядка применения дисциплинарных взысканий;

- изучение основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации;

- формирование способности применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации;
- уяснение специфики мотивации в российских организациях.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине,
соотнесенных с планируемыми результатами освоения
образовательной программы

Обучающиеся должны

знать:

- изучение базовых принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала, в том числе оплаты труда, а также выработка умений применения их на практике;
- основы управления поведением персонала;
- теории поведения личности в организации;
- теоретические основы, содержание и методы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (в т.ч. оплаты труда);
- этические нормы деловых отношений, основы делового общения, принципы и методы организации деловых коммуникаций;
- изучение порядка применения дисциплинарных взысканий;
- сущность и методы управления организационной культурой;
- структуру, функции и механизм трудовой мотивации;
- современные подходы к мотивации персонала в России и за рубежом;
- принципы разработки систем вознаграждения в организации;
- изучение основ подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой в организации;
- формирование способности применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.

уметь:

- грамотно и самостоятельно использовать терминологию и методологию представленной научной дисциплины;
- подбирать литературу для решения практических задач по мотивации и стимулированию персонала;

- исследовать мотивационные составляющие деятельности с использованием профессиографических методов;
- изучать мотивационный потенциал персонала;
- организовывать систему исследования мотивации на предприятии;
- составлять программы исследования мотивации персонала;
- мыслить самостоятельно и творчески, ориентироваться в огромном потоке научной, экономической и социально-политической информации;
- логично мыслить, излагать и аргументированно отстаивать собственное видение рассматриваемых проблем;
- разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации;
- создать благоприятные условия для эффективного использования рабочего времени, материалов и техники в интересах роста производства;
- рассчитывать динамику и структуру показателей рынка труда и занятости, строить таблицы, пользоваться графиками;
- проектировать системы мотивации и социально-трудовые отношения с учетом комплекса экономических и социальных факторов;
- включаться в совместную деятельность с коллегами, работать в команде;
- организовывать студентов своей группы в подгруппы для овладения ими опытом взаимодействия при решении предлагаемых учебных задач;
- проводить исследование состояния трудовой мотивации и уровня удовлетворенности трудом;
- разрабатывать мероприятия по сокращению текучести и уровня абсентеизма персонала;
- умение разрабатывать компенсационный пакет организации.

Владеть:

- описанием особенностей мотивации личности и подбора соответствующих методов для ее стимулирования, анализа мотивационных потребностей сферы личности;
- использованием основных методик психодиагностики мотивационно-потребностной сферы личности;
- составлением программ стимулирования персонала, а также необходимых для этого документов;
- современными технологиями управлением поведением персонала такими как:
 - управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности;
 - формирования и поддержания морально-психологического климата в организации;
 - управления повышением этического уровня деловых отношений и эффективности делового общения;
 - управления организационной культурой;
 - управления конфликтами и стрессами;
 - управления безопасностью организации и ее персонала;
 - управления дисциплинарными отношениями;
 - достаточным набором компетенций для принятия обоснованных управленческих решений при разработке систем мотивации и комплексного использования методов трудовой мотивации.

1.2 Методические рекомендации по организации изучения дисциплины

В рамках изучения дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» работа обучающихся организуется в следующих формах:

1. Работа с конспектом лекций и дополнительной литературой по темам курса.
2. Работа с раздаточным материалом – «Скрин-шот».
3. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий (дискуссионные вопросы для дополнительного изучения).
4. Подготовка к семинарскому занятию.

5. Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий, в том числе:

- проведение собеседования по теме лекции;
- подготовка краткого доклада (резюме, эссе) по теме семинарского занятия и разработка мультимедийной презентации к нему;
- выполнение практических заданий (решение задач, выполнение расчетных и лабораторных работ);
- подготовка к тестированию;

6. Самоконтроль.

Рекомендуемый ниже режим самостоятельной работы позволит обучающимся глубоко разобраться во всех изучаемых вопросах, активно участвовать в дискуссиях на семинарских занятиях и в конечном итоге успешно сдать зачет по дисциплине «Системы управления взаимоотношениями с клиентами».

1. *Лекция* является фундаментальным источником знаний и должна способствовать глубокому усвоению материала, активизировать интерес студента к изучаемой дисциплине.

Работу с конспектом лекций целесообразно проводить непосредственно после её прослушивания. Она предполагает перечитывание конспекта, внесение в него, по необходимости, уточнений, дополнений, разъяснений и изменений. Ознакомление с дополнительной литературой по теме, проведение обзора мнений других ученых по изучаемой теме. Необходимым является глубокое освоение содержания лекции и свободное владение им, в том числе использованной в ней терминологии (понятий), категорий и законов (гlossарий к каждой теме содержится в разделе 2 учебно-методического пособия). Обучающемуся рекомендуется не ограничиваться при изучении темы только конспектом лекций или одним учебником; необходимо не только конспектировать лекции, но и читать дополнительную литературу, изучать методические рекомендации, издаваемые кафедрой.

2. «*Скрин-шот*» - специальный раздаточный материал, подготовленный преподавателем, который предназначен для повышения эффективности учебного процесса за счет:

- привлечения дополнительного внимания обучающегося на наиболее важных и сложных проблемах курса;

- освобождения от необходимости ведения рутинных записей по ходу лекции и возможности более адекватной фиксации ключевых положений лекции;
- представления всего необходимого иллюстративного и справочно-информационного материала по теме лекции;
- более глубокой переработки материалов курса при подготовке к зачету или экзамену.

Самостоятельная работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» может проводиться вместо работы с конспектом лекций, если композиция каждой страницы материала построена лектором таким образом, что достаточно свободного места для конспектирования материалов лекции, комментариев и выражения собственных мыслей обучающегося по материалам услышанного или прочитанного.

В случае, когда обучающиеся ведут отдельные конспекты лекций, работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» проводится вместе с работой с конспектом лекций по каждой теме.

3. В связи с большим объемом изучаемого материала, интересом который он представляет для современного образованного человека, некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Это предусмотрено учебным планом подготовки бакалавров. *Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий* (дискуссионных вопросов раздела 2 учебно-методического пособия), предполагает самостоятельное изучение студентами дополнительной литературы и её конспектирование по этим вопросам.

4. В ходе *практических занятий* проводится разъяснение теоретических положений курса, уточнения междисциплинарных связей.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию предполагает большую самостоятельную работу и включает в себя:

- Знакомство с планом семинарского занятия и подбор материала к нему по указанным источникам (конспект лекции, основная, справочная и дополнительная литература, электронные и Интернет-ресурсы).
- Запоминание подобранного по плану материала.
- Освоение терминов, перечисленных в глоссарии.
- Ответы на вопросы, приведенные к каждой теме.

- Обдумывание вопросов для обсуждения. Выдвижение собственных вариантов ответа.

- Выполнение заданий преподавателя.

- Подготовка (выборочно) индивидуальных заданий.

Задания, приведенные в планах занятий, выполняются всеми студентами в обязательном порядке.

5. *Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий* является обязательной формой самостоятельной работы обучающихся. По дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» она предполагает подготовку индивидуальных или групповых (на усмотрение преподавателя) докладов (*сообщений, рефератов, эссе, творческих заданий*) на семинарских занятиях и разработку мультимедийной презентации к нему.

Доклад - продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

Реферат - продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее, приводит список используемых источников.

Эссе - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Творческое задание - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

Преподаватель сам формирует задание или обучающиеся имеют возможность самостоятельно выбрать одну из предполагаемых

преподавателем тем и выступить на семинарском занятии. Доклад (резюме, эссе и т.д.) как форма самостоятельной учебной деятельности обучающихся представляет собой рассуждение на определенную тему на основе обзора нескольких источников в целях доказательства или опровержения какого-либо тезиса. Информация источников используется для аргументации, иллюстрации и т.д. своих мыслей. Цель написания такого рассуждения не дублирование имеющейся литературы на эту тему, а подготовка студентов к проведению собственного научного исследования, к правильному оформлению его описания в соответствии с требованиями.

Работа обучающихся по подготовке доклада (сообщения, рефератов, эссе, творческих заданий) заключается в следующем:

- подбор научной литературы по выбранной теме;
- работа с литературой, отбор информации, которая соответствует теме и помогает доказать тезисы;
- анализ проблемы, фактов, явлений;
- систематизация и обобщение данных, формулировка выводов;
- оценка теоретического и практического значения рассматриваемой проблемы;
- аргументация своего мнения, оценок, выводов, предложений;
- выстраивание логики изложения;
- указание источников информации, авторов излагаемых точек зрения;
- правильное оформление работы (ссылки, список использованной литературы, рисунки, таблицы) по стандарту.

Самостоятельность обучающегося при подготовке доклада (сообщение, эссе) проявляется в выборе темы, ракурса её рассмотрения, источников для раскрытия темы, тезисов, аргументов для их доказательства, конкретной информации из источников, способа структурирования и обобщения информации, структуры изложения, а также в обосновании выбора темы, в оценке её актуальности, практического и теоретического значения, в выводах.

Выступление с докладом (резюме, эссе) на семинаре не должно превышать 7-10 минут. После устного выступления автор отвечает на вопросы аудитории (обучающихся, преподавателя) по теме и содержанию своего выступления.

Цель и задачи данного вида самостоятельной работы обучающихся определяют требования, предъявляемые к докладу (резюме, эссе), и критерии его оценки:

- 1) логическая последовательность изложения;
- 2) аргументированность оценок и выводов, доказанность тезиса;
- 3) ясность и простота изложения мыслей (отсутствие многословия и излишнего наукообразия);
- 4) самостоятельность изложения материала источников;
- 5) корректное указание в тексте доклада источников информации, авторов проводимых точек зрения;
- 6) стилистическая правильность и выразительность (выбор языковых средств, соответствующих научному стилю речи);
- 7) уместное использование иллюстративных средств (цитат, сносок, рисунков, таблиц, слайдов).

Изложение материалов доклада может сопровождаться *мультимедийной презентацией*. Разработка мультимедийной презентации выполняется по требованию преподавателя или по желанию студента.

Презентация должна быть выполнена в программе PowerPoint и включать такое количество слайдов, какое необходимо для иллюстрирования материала доклада в полном объеме.

Основные методические требования, предъявляемые к презентации:

- логичность представления с согласованность текстового и визуального материала;
- соответствие содержания презентации выбранной теме и выбранного принципа изложения / рубрикации информации (хронологический, классификационный, функционально-целевой и др.);
- соразмерность (необходимая и достаточная пропорциональность) текста и визуального ряда на каждом слайде (не менее 50% - 50%, или на 10-20% более в сторону визуального ряда);
- комфортность восприятия с экрана (цвет фона; размер и четкость шрифта);
- эстетичность оформления (внутреннее единство используемых шаблонов предъявления информации; упорядоченность и выразительность графических и изобразительных элементов);

- допускается наличие анимационных и звуковых эффектов.

Оценка доклада (резюме, эссе) производится в рамках 12-балльного творческого рейтинга действующей в ЮЗГУ балльно-рейтинговой оценки успеваемости и качества знаний студентов. Итоговая оценка является суммой баллов, выставляемых преподавателем с учетом мнения других обучающихся по каждому из перечисленных выше методических требований к докладу и презентации.

По дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» также формой самостоятельной работы обучающихся является *выполнение практических заданий (решения задач, выполнения расчетных и лабораторных работ, оформление отчетов о самостоятельной работе)*, содержание которых определяется содержанием учебно-методического пособия. Часть практических заданий может быть выполнена обучающимися на аудиторных практических (лабораторных) занятиях под руководством преподавателя. После того, как преподавателем объявлено, что рассмотрение данной темы на аудиторных занятиях завершено, обучающийся переходит к самостоятельному выполнению практических заданий, пользуясь настоящим учебно-методическим пособием, конспектом лекций по соответствующей теме, записями, сделанными на практических занятиях, дополнительной литературой по теме. Все практические задания для самостоятельного выполнения обучающимися, приведенные в учебно-методическом пособии обязательны для выполнения в полном объеме.

Подготовка к тестированию предусматривает повторение лекционного материала и основных терминов, а также самостоятельное выполнение заданий в текстовой форме, приведенных в учебно-методическом пособии.

6. *Самоконтроль* является обязательным элементом самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности». Он позволяет формировать умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля формирует навыки планирования учебного труда, способствует

углублению внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей.

Самоконтроль включает:

1. Ответ на вопросы для самоконтроля для самоанализа глубины и прочности знаний и умений по дисциплине.

2. Критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заменить и исправлять свои ошибки.

Формы самоконтроля могут быть следующими:

- устный пересказ текста лекции и сравнение его с содержанием конспекта лекции;

- ответ на вопросы, приведенные к каждой теме;

- составление плана, тезисов, формулировок ключевых положений текста по памяти;

- ответы на вопросы и выполнение заданий для самопроверки (данное учебно-методическое пособие предполагает вопросы для самоконтроля по каждой изучаемой теме);

- самостоятельное тестирование по предложенным в учебно-методическом пособии тестовым заданиям.

Самоконтроль учебной деятельности позволяет обучающемуся оценивать эффективность и рациональность применяемых методов и форм умственного труда, находить допускаемые недочеты и на этой основе проводить необходимую коррекцию своей познавательной деятельности.

2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Тема 1. Теоретические основы мотивации труда

Классические экономические теории труда. «Экономический человек» А.Смита, концепция рабочей силы К.Маркса. Психологические концепции мотивации. Соотношение мотивации и деятельности. Основные понятия системы мотивации: потребность, мотив, стимул. Модели системы потребностей человека. Классификация мотивов по содержанию, источникам возникновения, видам деятельности, профессиональной направленности, активности. Мотивация как психологическая структура.

Тема 2. Структура, функции и механизмы трудовой мотивации

Структура трудовой мотивации. Мотивация и деятельность. Инструментальные и терминальные ценности и их роль в формировании мотивации трудовой деятельности. Корреляты достижений: экономический и социальный статус, профессиональная карьера, имидж профессионала, профессиональная компетентность. Функции трудовой мотивации. Формирование системы профессиональных ценностей.

Тема 3. Система управления трудовой мотивацией

Структура персонала и ее влияние на разнообразие мотивации трудовой деятельности. Особенности мотивации труда на разных уровнях управления. Технологии управления мотивацией трудовой деятельности. Роль локальных нормативных актов в управлении мотивацией труда. Система организационных технологий управления мотивацией труда. Делегирование полномочий и развитие профессиональных компетенций сотрудников.

Тема 4. Системы оплаты труда в России

Система правового регулирования оплаты труда. Значение единой тарифной сетки, принципы ее построения. Районное регулирование заработной платы в России. Роль профессиональных союзов в регулировании оплаты труда. Основные проблемы построения системы оплаты труда в организациях различных форм собственности и различных направлений деятельности.

Тема 5. Зарубежный опыт построения системы оплаты труда

Основные принципы построения и введения гибких систем оплаты труда. Система участия в доходах, система участия в прибылях. Развитие системы критериев оценки труда. Решение проблем оплаты управленческого труда. Проблемы стоимости найма специалиста в условиях развития современных систем оплаты труда. Построение системы льгот (бенефитов).

Тема 6. Оценка трудового вклада

Проблема оценки трудового вклада работников. Критерии оценки трудового вклада: оценка объема работ, оценка интенсивности деятельности, оценка качества деятельности, оценка эффективности деятельности. Соотношение принципов поощрения и взыскания в системе оплаты труда. Регулирующая функция системы оплаты труда в управлении мотивацией трудовой деятельности. Роль организационной культуры в формировании представлений о справедливости системы оплаты труда.

Тема 7. Социально-психологические технологии мотивации труда

Роль социально-психологического климата в системе мотивации труда. Система нематериальной оценки трудового вклада.

Использование PR-технологий в современной практике управления мотивацией труда. Управление системой нематериального стимулирования труда Командная деятельность как современная форма мотивации деятельности.

Тема 8. Анализ и оценка системы мотивации труда

Критерии эффективности мотивационной системы – объективные и субъективные показатели. Мониторинг мотивации персонала: прямые и косвенные показатели мотивации. Мотивация труда и текучесть кадров. Анализ психологических, социальных и экономических эффектов системы мотивации персонала. Адаптация персонала к новым системам стимулирования и оценки труда. Разработка мероприятий по введению новой системы стимулирования и оценки труда. Принципы построения системы стимулирования и оценки труда.

3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Теоретические основы мотивации труда

В рамках данной темы предполагается проведение собеседования, контрольного опроса, деловой игры.

Вопросы к собеседованию

1. Значение и роль функции блока «мотивация, стимулирование и оплата труда» в системе других блоков управления.

2. Классическая теория Ф. Тейлора. Ее значение для повышения производительности труда. Суть системы «достигающий рабочий». Открытие Тейлором феномена «работы с прохладцей» (рестрикционизм).

3. Иерархия потребностей А. Маслоу. Применение теории в практике управления мотивацией персонала.

4. Трехфакторная модель К. Альдерфера. Ее отличие от модели Маслоу. Практическое применение.

5. Трехфакторная модель Д. Мак-Клеланда и ее применение в практике управления.

6. Четырехфакторная модель Ч. Барнарда. Применение теории в практике мотивации персонала.

7. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Применение ее в практике управления мотивацией персонала. Значение модели для развития теории организации труда.

8. Диспозиционная модель А. Г. Здравомыслова, В. А. Ядова и др. Использование диспозиционной модели в практике управления мотивацией персонала.

9. Теория ожидания Виктора Врума. Почему эффективность мотивации зависит от реализации трех ожиданий. Использование теории в практике управления персоналом.

10. В чем состоит специфика экономических воззрений на сущность труда.

Вопросы к контрольному опросу

1. Сущность и основные понятия мотивации трудовой деятельности.
2. Модели трудового поведения, их представленность в разных регионах мира.
3. Основные тенденции развития трудовых практик.
4. Классическая экономическая теория труда. «Экономический человек» А.Смита.
5. Значение единой тарифной сетки, принципы ее построения.
6. Основные понятия системы мотивации: потребность, мотив, стимул.
7. Направленность как компонент личностной структуры.
8. Представление о мотивации труда в классических теориях менеджмента (Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон).
9. Развитие теорий мотивации трудовой деятельности во второй половине XX века.
10. Система внутренних и внешних мотивов.

Деловая игра

Описание игры:

Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: от изучения рынка труда и найма персонала до ухода на пенсию и увольнения.

Он выполняет следующие функции:

- • разработка стратегии управления персоналом;
- • разработка кадровой политики;
- • планирование кадровой работы;
- • наем и отбор рабочих, а также специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и подготовки;

– Таблица 3.2

– ФРАГМЕНТ СХЕМЫ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ВЗАИМОСВЯЗЕЙ
 ОТДЕЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С ДРУГИМИ
 ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Наименование функций отдела управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	и т.д.
1. Подбор и расстановка кадров	У					О				
2. Составление плана потребности в персонале	П	П	П	П	П	О	П	П	П	
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников		С		С		О		С		
4. Изучение причин текучести кадров						П	О	П		
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала						П	О	У		
6. Создание резерва кадров и его обучение							О			
7. Ведение учета							О		С	

личных дел										
8. Оформление документации для награждения	У			С	У	О			П	
10. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров	П	П	П	П	П	О	П	П	П	
11. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений			П			О				
12. Осуществление трудовой мотивации персонала	П	П	П	П	П	О	П	П	П	
13. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом						О				
14. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала и т.д.	П	П	П	П	П	О	П	П	П	

– Условные обозначения:

– 1. Юридический отдел

- 2. Отдел безопасности
- 3. Канцелярия
- 4. Финансово-экономической отдел
- 5. Отдел социально-бытового обслуживания
- 6. Отдел управления персоналом
- 7. Лаборатория социологических исследований
- 8. Бухгалтерия
- 9. Второй отдел
- 10. Начальник отдела управления персоналом
- 11. Руководитель организации
 - • анализ кадрового потенциала, прогнозирование и определение потребности в рабочих кадрах и специалистах;
 - • маркетинг персонала;
 - • поддержание деловых связей со службами занятости и другими источниками персонала;
 - • планирование, организация и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей;
 - • комплектование организации с учетом перспектив ее развития руководящими, рабочими кадрами и специалистами;
 - • анализ профессионального, возрастного и образовательного состава персонала;
 - • оценка профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью их рационального использования;
 - • аттестация персонала;
 - • создание условий для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников;
 - • планирование деловой карьеры;
 - • участие в разработке организационной структуры, штатного

расписания организации;

– • организация учета движения персонала;

– • изучение причин текучести персонала и разработка мер по ее снижению;

– • управление занятостью персонала;

– • оформление приема, перевода и увольнения работников;

– • нормирование трудовых процессов;

– • мотивация труда работников;

– • стимулирование труда работников;

– • разработка и внедрение систем оплаты труда;

– • участие в разработке и внедрении планов социального развития предприятия;

– • профориентационная работа;

– • формирование трудового коллектива (групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);

– • организация профессиональной ориентации и трудовой адаптации молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием, организация работы по их закреплению и использованию на предприятии;

– • подбор и расстановка кадров;

– • создание резерва кадров и его обучение;

– • применение практической социологии в формировании и воспитании трудового коллектива;

– • диагностика социально-психологических ситуаций;

– • разработка и применение современного стиля и методов управления персоналом;

– • использование компьютерной техники при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой

работе;

– • применение законов о труде, решение правовых вопросов в трудовых отношениях;

– • управление социальными и производственными конфликтами;

– • участие в обеспечении психофизиологии, эргономики и эстетики труда;

– • участие в обеспечении безопасных условий труда, экономической и информационной безопасности;

– • организация работы с увольняющимися работниками;

– • ведение личных дел;

– • рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

– Постановка задачи

– 1. Выбрать из числа перечисленных функций 10, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.

– 2. Проранжировать выбранные функции по степени их важности, используя метод попарных сравнений.

– Методические указания

– Каждый из участников деловой игры самостоятельно выбирает 10 функций из числа приведенных в исходных данных. Затем при помощи голосования большинством голосов устанавливается 10 функций, выбранных всеми участниками деловой игры, которые записываются в табл. 3.3 и 3.4 в графе «Наименование функции».

– Каждый участник деловой игры индивидуально заполняет табл. 3.3 и определяет суммарное значение в баллах по каждой из 10 функций. Затем эти данные каждый участник заносит в табл. 3.4, выступая в роли одного из экспертов. Если число участников больше 10, то число экспертов в табл. 3.4 может быть увеличено до числа, соответствующего количеству участников.

– После обработки данных табл. 3.4 и определения среднеарифметического значения в баллах по каждой функции определяется ранг функции. Итоги деловой игры подводятся ее

участниками под руководством преподавателя.

– Таблица 3.3

– МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Наименование функции	Номер функции										Суммарное значение, баллы
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											

– Таблица 3.4

– СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Номер функции	Наименование функции	Номера экспертов										Среднеарифметическое значение, баллы	Ранг функций
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значения в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Тема 2. Структура, функции и механизмы трудовой мотивации

В рамках данной темы предполагается проведение контрольного опроса, собеседования, деловой игры

Вопросы к контрольному опросу

1. Иерархия потребностей А. Маслоу.
2. Применение теории в практике управления мотивацией персонала.
3. Трехфакторная модель К. Альдерфера. Ее отличие от модели Маслоу.

4. Практическое применение.
5. Трехфакторная модель Д. Мак-Клеланда и ее применение в практике управления.
6. Четырехфакторная модель Ч. Барнарда.
7. Применение теории в практике мотивации персонала.
8. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.
9. Применение ее в практике управления мотивацией персонала.
10. Значение модели для развития теории организации труда.

Деловая игра

Деловая игра «вступление в должность начальника цеха».

Есть два типа людей: одни входят в комнату со словами «А вот и я» - другие - «А вот и вы» Фредерик Коллинз.

Цели деловой игры.

1. Выработка навыков анализа и оценки состояния деятельности руководителя в условиях неопределенности.

2. Выработка умения представлять себя трудовому коллективу при первом знакомстве и правильно построить рассказ о своем жизненном пути и своей позиции.

Использованы материалы книги: Щекин Г.В.

Основы кадрового менеджмента: Учебник. - 3-е изд. перераб. и доп. - Киев:МАУП, 1999. - С. 93-95

3. Выработка умения выделять главные направления своей деятельности, определять круг должностных лиц и объем управленческой информации.

Новому начальнику цеха приходится начинать свою деятельность в условиях неопределенности. Успех этой деятельности зависит от того, насколько он подготовлен анализировать обстановку, выделять главные направления и принимать квалифицированные решения при имеющемся дефиците времени, воздействовать на коллектив для достижения высоких конечных результатов.

Начальник цеха активно участвует в формировании и развитии коллектива. Он воздействует на общественные отношения, развитие человеческих ресурсов, создание нормального психологического климата в коллективе.

Возрастающий объем влияния начальника цеха на трудовой коллектив требует от него умения вовремя увидеть проблему, проанализировать ее и определить первоочередные задачи, ясно осознать свое место в структуре управления трудовым коллективом.

Приход молодого начальника цеха является важным событием как для коллектива, так и для него самого. Как правило, у коллектива цеха возникают вопросы: Как изменится обстановка в цехе? Какие изменения произойдут в повседневном укладе трудовой деятельности? Как изменятся стиль и методы руководства?

Молодой руководитель цеха также обеспокоен тем, как воспримет его коллектив цеха, какие взаимоотношения сложатся с заместителями, аппаратом управления цеха и службами заводоуправления.

Исходная информация

Механический цех ЛВРЗ имеет большую номенклатуру различных изделий. В цехе - 16 участков: механический, термический, слесарный, пружинный, слесарный, заготовочный и др. численность работающих - 400 человек. В цехе - 22 производственные бригады с численностью от 12 до 18 рабочих.

Производственные площади и технологическое оборудование позволяют выполнять установленные задания. Однако последнее время в цехе увеличилась текучесть кадров на одном из участков цеха, участились случаи нарушения трудовой дисциплины. Нарушались сроки ремонта и наладки оборудования. Такое положение сказалось на результатах деятельности цеха. Так, за прошедший год цех всего трижды выполнил плановое месячное задание. Также за последний год сменились 4 начальника участка и 6 мастеров. Ухудшились межцеховые производственные связи между. В цехе также

наблюдается общее ухудшение социально- психологического климата, которое характеризуется наличием конфликтных ситуаций и напряженности.ситуации. Для анализа целесообразно дать основные технико-экономические показатели цеха: объем выпуска продукции - ... тыс. руб.; производительность труда - ... руб./чел.; качество продукции - ...%.

Методические рекомендации по проведению деловой игры

Студенческая группа (группа слушателей) разбивается на команды, желательно по 5 человек. Одному из участников деловой игры предлагается исполнить роль начальника цеха и решить несколько задач. Остальные члены команды помогают в подготовке решения этих задач. Возможно разделение задач между участниками команды. Продолжительность доклада - 5 минут.

Задача 1. Конкурс

Вашу кандидатуру выдвинули для участия в конкурсе на должность начальника механосборочного цеха.

1. Как Вы представляете себе сложившуюся в цехе ситуацию?

2. Сформулируйте основные проблемы цеха и причины их возникновения.

3. Разработайте предложения по коренному улучшению деятельности цеха.

4. Определите последовательность реализации предлагаемых предложений (программу-минимум).

Задача 2.

Выступление

Вас назначили на должность начальника цеха. Перед Вами стоит непростая задача -познакомиться с коллективом цеха. Подготовьте

план своего выступления-знакомства:

1. Ваш жизненный путь, семейное положение, достижения, Ваше прошлое и настоящее, любимое занятие.

2. Что вас побудило согласиться занять должность начальника данного цеха.

3. Какими Вы представляете себе новые обязанности, права и полномочия?

4. Как Вы собираетесь делегировать права и полномочия заместителям?

Задача 3. Организация труда

1. Ваше отношение к аппарату управления и заместителям.

2. Определите порядок работы со своими заместителями.

3. Определите порядок взаимодействия с профсоюзами и трудовым коллективом.

4. Определите Ваши взаимоотношения со службами заводоуправления и коллегами.

Задача 4. Первый день

Перед начальником цеха в первый день его трудовой деятельности на новом посту всегда возникает множество проблем.

1. Сформулируйте, с чего Вы начнете первый трудовой день на должности начальника цеха.

2. Какими проблемами займетесь в первую очередь?

3. С кем, по вашему мнению, необходимо встретиться и побеседовать?

4. Как и от кого следует потребовать документацию или информацию?

Задача 5. План личной работы

Разработайте перспективный план личной работы по решению узловых вопросов и регламент собственной работы (типовой распорядок).

1. Система управления цехом (структура, функции).

2. Новая техника и технология (инжиниринг).

3. Оперативное управление производством.

4. Управление персоналом.

5. Экономическая деятельность (хозрасчет, планы).

6. Управление маркетингом (продвижение новой продукции).

Подведение итогов деловой игры

Каждый представитель команды (возможно несколько выступающих) должен подготовить предложения по решению каждой задачи:

оценить ситуацию в цехе, ясно и четко сформулировать проблемы цеха (задача 1);

провести выступление-знакомство с коллективом цеха (задача 2);

сформулировать стиль руководства и работы с аппаратом управления (задача 3);

составить план первого трудового дня (задача 4);

разработать и обосновать перспективный план личной работы (задача 5).

В обсуждении деловой игры "Вступление в должность начальника цеха" участвует вся группа. Целесообразно отработать каждую задачу на основе дискуссии и выработать общие подходы. Оценку докладов ведет экспертная группа (правление) по 5- балльной шкале.

Итоги деловой игры подводит преподаватель. Следует обратить внимание на характерные недостатки при изложении ответов на поставленные вопросы, выделить основные мысли. Отметить, что удалось слушателям выделить в деловой игре и чего не удалось; выделить основные точки зрения относительно того, что необходимо учесть слушателям в своей будущей практической работе при подготовке к занятию новой должности. Отметить вклад каждого участника деловой игры в разрешение каждой задачи. Обратить внимание слушателей на то, что коллектив цеха на первых порах деятельности нового начальника обязательно будет сравнивать его с прежним начальником цеха. Действия нового начальника будут восприниматься по-разному как рядовыми работниками, так и его ближайшими помощниками. Необходимо оказать слушателям помощь в вопросах самоанализа деятельности и внесения необходимых корректив в стиль руководства

Вопросы к собеседованию

Тема 3. Система управления трудовой мотивацией

В рамках темы предполагается проведение собеседования и контрольного опроса.

Вопросы к собеседованию

1. Модель Л. Портера – Э.Лоурела и ее практическое использование.
2. Сравнение диспозиционной модели Здравомыслова, Ядова и др. с моделью Ф. Герцберга.
3. Сравнение моделей А. Маслоу и трехфакторной модели К. Альдерфера.
4. Взаимосвязь теорий ожидания, справедливости и модели Портера-Лоурела.
5. Характеристика типов трудовой мотивации «достижения»
6. Характеристика избегательного типа трудовой мотивации.
7. Способ измерения структуры трудовой мотивации на основе теста «Motype». Динамика факторов, ответственных за воспроизводство избегательной мотивации.
8. Мотивация и стимулирование трудового поведения. Классификация стимулов.
9. Нематериальное стимулирование персонала. Организационные стимулы и их использование.
10. Нематериальное стимулирование персонала. Действия, направленные на развитие персонала

Вопросы к контрольному опросу

1. Взаимосвязь теорий ожидания, справедливости и модели Портера-Лоурела.
2. Характеристика типов трудовой мотивации «достижения».
3. Характеристика избирательного типа трудовой мотивации.
4. Соотношение системы оплаты труда и системы организации выплат.
5. Проблемы стоимости найма специалиста в условиях развития современных систем оплаты труда.
6. Проблема оценки трудового вклада работников.
7. Особенности оплаты труда государственных служащих.
8. Роль организационной культуры в формировании представлений о справедливости системы оплаты труда.

9. Роль социально-психологического климата в системе мотивации труда.

10. Использование PR-технологий в современной практике управления мотивацией труда.

Тема 4. Системы оплаты труда в России

В рамках темы предполагается проведение собеседования, контрольного опроса.

Вопросы к собеседованию

1. Нематериальное стимулирование персонала. Стимулы, возникающие при совладении и участии в управлении компанией.

2. Нематериальное стимулирование персонала. Патернализм.

3. Нематериальное стимулирование персонала. Прямое и властное воздействие на персонал (по И.П. Поваричу; Б.Г. Прошкину)

4. Характеристика базовой модели В. А. Герчикова: мотивация и трудовое поведение.

5. В чем состоит специфика психологических концепций мотивации.

6. Как соотносятся потребности и мотивы.

7. Как соотносятся мотивы и стимулы.

8. Какова структура мотивации трудовой деятельности?

9. Какова структура мотивационного ядра личности?

10. Каковы основные функции мотивации трудовой деятельности?

Вопросы к контрольному опросу

1. Чему соответствует размер базисной ставки заработной платы работника в Японии?

2. Назовите внешние факторы побуждения людей к труду:

3. Как называются действия, состоящие в определении ценности рабочих мест?

4. Какой субъект управления занимается законодательными вопросами заработной платы и процедурными вопросами?

5. Назовите одну из главных причин изменения заработной платы в организации:

6. Как называется труд, задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности работников организации?

7. Как называется часть компенсации работникам организации в форме предоставления права получения дополнительных услуг, повышающих их жизненный уровень?

8. Что такое власть?

9. Дайте определение идеального руководителя по теории Р.Блейка и Д.Мутон:

10. Какие стимулы связаны с общением человека?

Тема 5. Зарубежный опыт построения системы оплаты труда

В рамках данной темы предполагается проведение контрольного опроса и собеседования.

Вопросы к контрольному опросу

1. Диспозиционная модель А. Г. Здравомыслова, В. А. Ядова и др.\

2. Использование диспозиционной модели в практике управления мотивацией персонала.

3. Теория ожидания Виктора Врума.

4. Почему эффективность мотивации зависит от реализации трех ожиданий.

5. Использование теории в практике управления персоналом.

6. Сущность теории справедливости.

7. Модель Дж. Стейси Адамса. Основные следствия, вытекающие из модели.

8. Модель Л. Портера – Э.Лоурела и ее практическое использование.

9. Сравнение диспозиционной модели Здравомыслова, Ядова и др. с моделью Ф. Герцберга.

10. Сравнение моделей А. Маслоу и трехфакторной модели К. Альдерфера.

Вопросы к собеседованию

1. Современные модели мотивационного процесса.
2. Структура трудовой мотивации.
3. Роль психологических, социальных, экономических и культурных факторов в формировании структуры индивидуальной трудовой мотивации.
4. Место мотивации трудовой деятельности в системе самосознания субъекта.
5. Функции трудовой мотивации.
6. Кризис системы профессиональной деятельности в условиях социально-экономических потрясений.
7. Социокультурные механизмы формирования национальной модели труда.
8. Роль организационной культуры в формировании устойчивой системы позитивной мотивации труда.
9. Особенности мотивации труда на разных уровнях управления.
10. Роль локальных нормативных актов в управлении мотивацией труда.

Тема 6. Оценка трудового вклада

В рамках данной темы предполагается проведение собеседования и контрольного опроса.

Вопросы к собеседованию

1. В чем состоит влияние структуры персонала на систему мотивации трудовой деятельности?
2. Каковы проблемы мотивации труда на различных уровнях управления?
3. Какие компоненты можно выделить в системе управления мотивацией трудовой деятельности?
4. Что такое технологии управления мотивацией трудовой деятельности?
5. Какова роль профсоюзов в регулировании оплаты труда?
6. Каковы основные принципы построения тарифной системы?

7. В чем состоит смысл районирования заработной платы?
8. В чем состоит основной управленческий эффект введения гибкой системы оплаты труда?
9. Каковы причины введения особых форм оплаты труда руководителей?
10. В чем состоит принцип оплаты инновационной деятельности?

Контрольный опрос

1. Роль менеджмента организации в развитии принципов оценки качества деятельности сотрудников.
2. Кадровая политика организации и ее влияние на мотивацию труда.
3. Анализ психологических, социальных и экономических эффектов системы мотивации персонала.
4. Ожидания и опасения персонала как факторы готовности к принятию новой системы стимулирования и оценки труда.
5. Влияние уровня развития организации на систему стимулирования и оценки труда персонала.
6. Влияние системы мотивации труда персонала на достижение целей организации.
7. Каковы причины снижения мотивации трудовой деятельности в России конца XX века.
8. Различие понятий «мотивация труда» и «мотивация профессиональной деятельности».
9. Суть правовых гарантий в оплате труда.
10. Что такое «внешнее вознаграждение»?

Тема 7. Социально-психологические технологии мотивации труда

В рамках данной темы предполагается проведение собеседования, контрольного опроса и выполнение кейс-задачи.

Вопросы к собеседованию

1. Почему возникают психологические сложности при введении гибкой системы льгот?
2. Каковы основные критерии оценки трудового вклада работника?
3. В чем заключаются принципы построения системы оценки трудового вклада?
4. Каковы особенности оплаты труда государственных служащих?
5. Что такое справедливая система оплаты труда?
6. В чем состоит мотивационная сущность профессионального рейтинга?
7. Как менеджмент влияет на систему морального стимулирования?
8. В чем преимущество командной формы организации деятельности?
9. Как влияет на мотивацию профессиональной деятельности система кадрового продвижения?
10. Каковы признаки эффективности системы стимулирования и оценки труда персонала?

Вопросы к контрольному опросу

1. Современные организационные технологии мотивации труда.
2. Правовые основы системы материального стимулирования.
3. Соотношение заработной платы и прожиточного минимума.
4. Особенности традиционной, нетрадиционной и гибкой системы оплаты труда.
5. Основные количественные и качественные закономерности построения системы оплаты труда.
6. Система правового регулирования оплаты труда. Специальные, тарифные, генеральные соглашения.
7. Значение единой тарифной сетки, принципы ее построения.
8. Основные факторы районирования заработной платы.
9. Проблемы эффективности оплаты труда на предприятиях с иностранным менеджментом.

10. Основные принципы построения и введения гибких систем оплаты труда.

Кейс-задача №1

Ситуация:

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала 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, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Задание:

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.

Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Тема 8. Анализ и оценка системы мотивации труда

В рамках данной темы предполагается проведение собеседования, контрольного опроса и выполнение кейс-задачи.

Вопросы к собеседованию

1. Кто определяет, каким образом стимулировать работника?
2. Как называются мотивы, которые приводятся в действие посредством внешних воздействий?
3. Как называется мотивация, когда мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей?
4. Назовите факторы, оказывающие воздействие на людей в рамках организации:
5. Что такое “внешнее вознаграждение”?
6. Как называется понятие, когда речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности?
7. Какие теории основываются на решающей роли потребностей в побуждении людей к действию?
8. Назовите важнейшую потребность по теории МакКлелланда:
9. В чем смысл теории “Z” Оучи?
10. В чем двойственный характер удовлетворения потребностей по концепции Выготского?

Вопросы к контрольному опросу

1. Назовите факторы, оказывающие воздействие на людей в рамках организации:
2. К какой мотивации относится осознание работником важности и ответственности выполняемой работы?
3. Как помочь работнику осознать значимость выполняемой работы?
4. Основной фактор повышения продуктивности труда – это:
5. При оценке каких категорий работников оценка результатов труда осуществляется через управление целями?
6. Как называется метод оценки работников, позволяющий на основании четких критериев определять наилучших работников и сравнивать с ними всех остальных работников?
7. Как называется метод оценки, суть которого состоит в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых по занимаемой ими должностям?

8. Какой вид карьеры охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации?
9. Как определяется эффективность мотивации?
10. Кто определяет, каким образом стимулировать работника?

Кейс-задача №1

Бизнес-кейс «Мотивация персонала».

Компания N, находящаяся в г. Екатеринбурге, 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 Екатеринбурга с 1992 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 зарплаты 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 пойдет, 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?

4. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Текущая СРС направлена на углубление и закрепление знаний обучающегося, развитие практических умений. Она заключается в работе с лекционным материалом, поиске и обзоре литературы и электронных источников информации по заданной проблеме курса, опережающей самостоятельной работе, в изучении тем, вынесенных на самостоятельную проработку, подготовке к практическим занятиям, подготовке к контрольным работам, тестам, экзамену.

Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа (ТСР), ориентирована на развитие интеллектуальных умений, комплекса универсальных (общекультурных) и профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала обучающихся. Она включает поиск, анализ, структурирование и презентацию информации; исследовательскую работу и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах; анализ научных публикаций по заранее определенной преподавателем теме.

Содержание самостоятельной работы обучающихся дисциплине

Самостоятельная (внеаудиторная) работа обучающихся состоит

в:

проработке лекционного материала;

подготовке к практическим занятиям;

самостоятельном отборе практического материала по заданной преподавателем теме;

разработке заданий, связанных с выявлением отношения потребителей к товарам и выведением новых товаров на рынок;

проведением анализа процесса продажи и его организация;

подготовкой процесса ведения переговоров.

Оценка результатов самостоятельной работы организуется как единство двух форм: самоконтроль и контроль со стороны преподавателей. Материал тем, выносимых на самостоятельное изучение, оформляется в виде конспектов. Проверка и оценка выполнения осуществляется преподавателем на консультациях.

Рекомендаций по составлению презентации:

1. Этап проектирования:

- определение целей использования презентации;

- сбор необходимого материала (тексты, рисунки, схемы и др.);
- формирование структуры и логики подачи материала;
- создание папки, в которую помещен собранный материал.

2. Этап конструирования:

- выбор программы MS Power Point в меню компьютера;
- определение дизайна слайдов;
- наполнение слайдов собранной текстовой и наглядной информацией;
- включение эффектов анимации и музыкального сопровождения (при необходимости);
- установка режима показа слайдов (титульный слайд, включающий наименование кафедры, где выполнена работа, название презентации, город и год; содержательный - список слайдов презентации, сгруппированных по темам сообщения;
- заключительный слайд содержит выводы, пожелания, список литературы и пр.).

3. Этап моделирования - проверка и коррекция подготовленного материала, определение продолжительности его демонстрации.

Сводная (обобщающая) таблица — концентрированное представление отношений между изучаемыми феноменами, выраженными в форме переменных.

Варианты задания:

— представить функциональные отношения между элементами какой-либо системы, выраженными в тексте в форме понятий или категорий;

— представить междисциплинарные связи изучаемой темы (дисциплины).

Правила составления таблицы:

1) таблица должна быть выразительной и компактной, лучше делать несколько небольших по объему, но наглядных таблиц, отвечающих задаче исследования;

2) название таблицы, заглавия граф и строк следует формулировать точно и лаконично;

3) в таблице обязательно должны быть указаны изучаемый объект и единицы измерения;

4) при отсутствии каких-либо данных в таблице ставят многоточие либо пишут «Нет сведений», если какое-либо явление не имело места, то ставят тире;

5) значения одних и тех же показателей приводятся в таблице с одинаковой степенью точности;

6) таблица должна иметь итоги по группам, подгруппам и в целом;

7) если суммирование данных невозможно, то в этой графе ставят знак умножения;

8) в больших таблицах после каждых пяти строк делается промежуток для удобства чтения и анализа.

Планируемые результаты самостоятельной работы:

— готовность студентов использовать индивидуальные креативные способности для оригинального решения исследовательских задач;

— усвоение отношений между понятиями или отдельными разделами темы.

5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тема 1. Теоретические основы мотивации труда

В рамках данной темы в качестве самостоятельной работы выступает написание обучающимися рефератов.

Примерные темы для написания рефератов

1. Место и роль мотивации трудовой деятельности в мотивационной системе человека.
2. Формирование трудовой мотивации. Направленность как компонент личностной структуры.
3. Социализация как процесс формирования и развития мотивации.
4. Этапы развития мотивации трудовой деятельности.
5. Трехфакторная модель Д. Мак-Клеланда и ее применение в практике управления.
6. Четырехфакторная модель Ч. Барнарда. Применение теории в практике мотивации персонала.
7. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Применение ее в практике управления мотивацией персонала. Значение модели для развития теории организации труда.
8. Диспозиционная модель А. Г. Здравомыслова, В. А. Ядова и др. Использование диспозиционной модели в практике управления мотивацией персонала.
9. Теория ожидания Виктора Врума. Почему эффективность мотивации зависит от реализации трех ожиданий. Использование теории в практике управления персоналом.
10. В чем состоит специфика экономических воззрений на сущность труда.

Тема 2. Структура, функции и механизмы трудовой мотивации

В рамках данной темы в качестве самостоятельной работы выступает написание обучающимися рефератов.

Примерные темы для написания рефератов

1. Мотивация действий, системы действий, системы трудовых действий, системы трудового поведения.
2. Роль психологических, социальных, экономических и культурных факторов в формировании структуры индивидуальной трудовой мотивации.
3. Место мотивации трудовой деятельности в системе самосознания субъекта.
4. Сущность и структура мотивационного ядра деятельности.
5. Индивидуальные ценности труда.
6. Соотношение субъективных ценностей труда и практических требований к выполняемой работе.
7. Побуждающая функция и ее связь с психофизиологическими, психологическими и социально-психологическими особенностями труда.
8. Направляющая функция мотивации и определение приоритетных направлений, способов и средств деятельности.
9. Регулирующая функция мотивации и проблема принятия профессиональных решений.
10. Мотивация трудовой деятельности российской и зарубежной опыт.

Тема 3. Система управления трудовой мотивацией

В рамках данной темы в качестве самостоятельной работы выступает написание обучающимися рефератов.

Примерные темы для написания рефератов

1. Специфика мотивации труда в государственной службе.
2. Система административных технологий.
3. Система формальных оценок результатов индивидуального и коллективного труда.
4. Концепция обогащения труда.

5. Современные организационные технологии мотивации труда – анализ и проектирование рабочих мест, построение бизнес-процесса и пр.

6. Система социально-психологических технологий управления мотивацией труда.

7. Моральное стимулирование и система социальных гарантий.

8. Система экономических технологий управления мотивацией труда.

9. Основные составляющие компенсационного пакета.

10. Использование PR-технологий в современной практике управления мотивацией труда.

Тема 4. Системы оплаты труда в России

В рамках данной темы в качестве самостоятельной работы выступает написание обучающимися рефератов.

Примерные темы для написания рефератов

1. Специальные, тарифные, генеральные соглашения.

2. Соотношение различных систем оплаты труда в организациях со сложной структурой персонала.

3. Основные факторы районирования заработной платы.

4. Структура районного регулирования заработной платы, система районных коэффициентов.

5. Группировка районов по особенностям климата.

6. Проблемы в сфере оплаты труда в условиях перехода России к новой экономической модели.

7. Проблемы эффективности оплаты труда на предприятиях с иностранным менеджментом.

8. Роль организационной культуры в формировании устойчивой системы позитивной мотивации труда.

9. Особенности мотивации труда на разных уровнях управления.

10. Роль локальных нормативных актов в управлении мотивацией труда.

Тема 5. Зарубежный опыт построения системы оплаты труда

В рамках данной темы в качестве самостоятельной работы выступает написание обучающимися рефератов.

Примерные темы для написания рефератов

1. Материальное стимулирование качества управленческой деятельности.
2. Стимулирование инновационной деятельности.
3. Соотношение системы оплаты труда и системы организации выплат.
4. Отсроченное премирование, система страхования бизнеса.
5. Влияние системы оплаты труда на лояльность персонала в условиях перехода на контрактную систему взаимоотношений работодателя и работника.
6. Гибкая система льгот («меню») и проблемы адаптации работников к требованиям ответственности за использование льгот.
7. Модель Дж. Стейси Адамса. Основные следствия, вытекающие из модели.
8. Модель Л. Портера – Э.Лоурела и ее практическое использование.
9. Сравнение диспозиционной модели Здравомыслова, Ядова и др. с моделью Ф. Герцберга.
10. Сравнение моделей А. Маслоу и трехфакторной модели К. Альдерфера.

Тема 6. Оценка трудового вклада

В рамках данной темы в качестве самостоятельной работы выступает написание обучающимися рефератов.

Примерные темы для написания рефератов

1. Проблема удовлетворенности трудом.

2. Построение системы критериев оценки трудовой деятельности.
3. Оценка трудового содержания должности.
4. Оценка качества исполнения должности.
5. Оценка качества профессионального поведения.
6. Особенности оплаты труда государственных служащих.
7. Каковы причины снижения мотивации трудовой деятельности в России конца XX века.
8. Различие понятий «мотивация труда» и «мотивация профессиональной деятельности».
9. Суть правовых гарантий в оплате труда.
10. Влияние системы мотивации труда персонала на достижение целей организации.

Тема 7. Социально-психологические технологии мотивации труда

В рамках данной темы в качестве самостоятельной работы выступает написание обучающимися рефератов.

Примерные темы для написания рефератов

1. Система организационных мотивационных мероприятий.
2. Роль профессиональных соревнований, конкурсов, системы профессионального рейтинга в мотивации трудовой деятельности.
3. Роль иных направлений работы с персоналом на мотивацию труда: должностное продвижение, обучение персонала, аттестация персонала.
4. Участие персонала в решении важных производственных вопросов как основной фактор профессиональной мотивации современных работников.
5. Кадровая политика организации и ее влияние на мотивацию труда.
6. Роль менеджмента организации в развитии принципов оценки качества деятельности сотрудников.
7. Моральное стимулирование сотрудников.

8. Развитие имиджа организации и его влияние на имидж работников.

9. Соотношение имиджа работников и их статуса.

10. Современные практики психологического управления мотивацией труда.

Тема 8. Анализ и оценка системы мотивации труда В рамках данной темы в качестве самостоятельной работы выступает написание обучающимися рефератов.

Примерные темы для написания рефератов

1. Влияние уровня развития организации на систему стимулирования и оценки труда персонала.

2. Влияние системы мотивации труда персонала на достижение целей организации.

3. Ожидания и опасения персонала как факторы готовности к принятию новой системы стимулирования и оценки труда.

4. Мотивация труда и лояльность персонала.

5. Удовлетворенность трудом, ее зависимость от объективных и субъективных факторов.

6. Использование психологических, социологических и экономических методов оценки мотивации трудовой деятельности.

7. Значение единой тарифной сетки, принципы ее построения.

8. Основные факторы районирования заработной платы.

9. Проблемы эффективности оплаты труда на предприятиях с иностранным менеджментом.

10. Основные принципы построения и введения гибких систем оплаты труда.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная учебная литература

1. Оплата труда в организациях и на предприятиях [Текст] : экономико-правовой бюллетень. Вып.10 / Н. З. Ковязина. - М. : АКДИ Экономика и жизнь, 2000. - 124 с.
2. Организация и нормирование труда [Текст] : учеб. пос. для вуз. / Под ред. В. В. Адамчука. - М. : Финстатинформ, 2000. - 301 с.
3. Экономика труда [Текст] : учебное пособие / Л. П. Владимирова. - М. : Изд. Дом Дашков и К, 2000. - 220 с.
4. Организация и нормирование труда [Текст] : учеб. пос. для вуз. / Под ред. В. В. Адамчука. - М. : Финстатинформ, 2000. - 301 с.
5. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях [Текст] : учебник / Б. М. Генкин. - 3-е изд., изм. и доп. - М. : НОРМА, 2005. - 448 с.

Дополнительная учебная литература

1. Обеспечение эффективности производства промышленных предприятий на основе повышения производительности труда [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / науч. рук. А. Л. Лазаренко ; Орловский государственный институт экономики и торговли. - Орел : [б. и.], 2011. - 187 с.
2. Оплата труда и отпуска работников образования [Текст] : справочник. - 4-е изд., испр. и доп. - М. : Образование в документах, 2003. - 152 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации (офиц. текст от 30 декабря 2001 года) [Текст] : правовые комментарии. - М. : ЗАО Б-чка РГ, 2002. - 200 с.
4. Экономика организаций (предприятий) [Текст] : учебное пособие / О. В. Баскакова. - 3-е изд., испр. - М. : Дашков и К, 2008. - 272 с.
5. Экономика и социология труда [Текст] : конспект лекций / Курск. гос. техн. ун-т. - Курск : КГТУ, 2001. - 194 с.
6. Экономика и социология труда [Текст] : конспект лекций / Курск. гос. техн. ун-т. - Курск : КГТУ, 2001. - 194 с.

7. Экономика и социология труда [Текст] : учеб. пособие / Н. М. Воловская. - М. ; Новосибирск : ИНФРА-М, Сиб. соглашение, 2001. - 204 с.

8. Шеметов П.В. Менеджмент: управление организационными системами [Текст] / П.В. Шеметов. М.: ОМЕГА-Л, 2009. 407 с.

Другие учебно-методические материалы

1. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях: методические рекомендации для самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (учебно-методическая разработка) / сост. О.В. Михайлов. – Курск: Изд-во Юго-Зап. Гос. Ун-т; 2016. – 94 с.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины

1. База данных рефератов и цитирования «Scopus» - <http://www.scopus.com>

2. Questel - www.questel.com

3. ProQuest Dissertations & Theses - www.search.proquest.com

4. Wiley online library - www.onlinelibrary.wiley.com

5. Университетская библиотека онлайн - www.biblioclub.ru

6. Научная библиотека Юго-Западного государственного университета -

<http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html>

7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru (официальный сайт) - <http://elibrary.ru>

8. Информационно-аналитическая система ScienceIndex РИНЦ – www.elibrary.ru/defaultx.asp

9. Электронно-библиотечная система IPRbooks – www.bibliocomplectator.ru/available

10. Электронная библиотека диссертаций и авторефератов РГБ – <http://dvs.rsl.ru/>

11. Официальный сайт Минэкономразвития РФ - www.economy.gov.ru

12. Электронно-библиотечная система «Лань» - <http://e.lanbook.com/>

13. Портал Национальной Электронной Библиотеки (НЭБ) - www.нэб.рф

14. Правовая и новостная база «Информио» - www.informio.ru

15. Образовательный ресурс «Единое окно» - <http://window.edu.ru/>
16. Научно-информационный портал ВINITI РАН - <http://viniti.ru>
17. Справочно-поисковая система КонсультантПлюс - www.consultant.ru
18. Федеральная служба государственной статистики - <http://www.gks.ru>