

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 06.09.2024 18:15:34  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabb13e9745d74a4831fda58a069

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра экономики, управления и политики



## МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические указания для самостоятельной и практической  
работы студентов направления подготовки 38.03.03 Управление  
персоналом

Курск 2018

УДК 331

Составитель: С.С. Железняков

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент Ю.Н. Воробьев

**Мотивация и стимулирование трудовой деятельности:** методические указания для самостоятельной и практической работы студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: С.С. Железняков. - Курск, 2018. – 47 с.

Предназначены студентам направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом для самостоятельной и практической работы по дисциплине «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности».

Методические указания соответствуют требованиям программы, утвержденной учебно-методическим объединением по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом. Содержат цели и задачи преподавания и изучения дисциплины, практические задания, включая и для самостоятельной работы.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л.2,73. Уч.-изд. л. 2,47. Тираж 100 экз. Заказ. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	7
3. ТРЕНИРОВОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ	9
4. ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ И КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА	27
5. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА	30
6. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ	36
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	46

## 1. ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

*Целью* освоения дисциплины «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» является: формирование у будущих специалистов 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.

### *Задачи дисциплины*

- изучить существующие подходы и теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации;
- рассмотреть мотивы к труду, системы стимулирования и оплаты труда;
- овладеть основами материальной и нематериальной мотивации труда персонала в организации;
- ознакомиться с мотивационным механизмом организации, условиями и способами его формирования и управления им.

Изучив дисциплину «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», обучающиеся должны:

### *Знать:*

- знать базовые теории мотивации труда;
- знать порядок применения дисциплинарных взысканий;
- знать классические и современные системы оплаты труда и компенсации;
- знать принципы расчёта премиальных и бонусных выплат;
- знать современные методы материального и нематериального стимулирования труда;
- теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- основные принципы и методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- назначение, структуру, взаимосвязь и взаимодействие понятий «стимул», «стимулирование», «мотив», «мотивация» в процессе трудовой деятельности персонала организации.

### *Уметь:*

- анализировать и оценивать физиологическую, психологическую и социальную составляющую мотивации и стимулирования персонала организации;

- выявлять различные потребности персонала организации и определять структуру и основные составляющие механизма мотивации и стимулирования персонала;
- разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации;
- проектировать системы мотивации и социально-трудовые отношения с учетом комплекса экономических и социальных факторов.

*Владеть:*

- навыками применения на практике знаний, умений по выявлению различных потребностей персонала и гибкого применения многообразных форм мотивации и стимулирования;
- основными методами, способами и приемами мотивации и стимулирования, как в совокупности, так и отдельно в зависимости от ситуации и зрелости персонала;
- методами анализа потребности в материальном и нематериальности стимулировании работников, а также методами организационного проектирования, позволяющих эффективно управлять мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

У обучающихся формируются следующие *компетенции*:

- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-6);
- способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-7);
- готовностью к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, а также владением навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других (ОПК-7);
- знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике (ПК-6);
- знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской

дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике (ПК-8);

- способностью применять на практике методы оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации (ПК-24).

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Вопросы:*

1. Понятие мотивации трудовой деятельности, мотив труда, потребность, благо, трудовая деятельность, ее цена, стимулирование трудовой деятельности, стимул, мотивационное ядро персонала, школы и теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
2. Методологические и методические основы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, организация управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, субъект управления мотивацией и стимулированием, ресурсы мотивации и стимулирования

### ТЕМА 2. ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Вопросы:*

1. Физиологическая составляющая мотивации и стимулирования (пищевая, половая, познавательная, защитная), психологическая составляющая мотивации и стимулирования (желание, страсть, влечение, установки).
2. Социальная составляющая мотивации и стимулирования (личность и индивидуальность, типы личностей, социальное поведение, властное поведение, беспомощное поведение).

### ТЕМА 3. МОТИВАЦИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОЦЕСС ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ

*Вопросы:*

1. Процесс формирования, функции и классификация мотивов трудовой деятельности, материальные и духовные потребности в мотивационном процессе.
2. Виды структуры мотивации.
3. Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности.

## ТЕМА 4. СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПРОЦЕСС ЕЕ ФОРМИРОВАНИЯ

### *Вопросы:*

1. Классификация стимулов и направления стимулирования трудовой деятельности.
2. Материальное денежное и неденежное стимулирование.
3. Заработная плата и факторы, воздействующие на нее, доплаты и надбавки, моральное и организационное стимулирование, стимулирование свободным временем.

## ТЕМА 5. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### *Вопросы:*

1. Основные элементы системы мотивации и стимулирования.
2. Технология диагностики системы мотивации и стимулирования.
3. Формирование целей и задач функционирования системы мотивации и стимулирования.
4. Технология разработки системы материального и нематериального стимулирования.
5. Технология разработки нормативных документов, регламентирующих систему мотивации и стимулирования персонала.



### 3. ТРЕНИРОВОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ

#### Задание № 1

#### МОТИВИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ МЯСОКОМБИНАТА

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, и объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество.

Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки:

- путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции;

- добавляли в исходную продукцию не те добавки;

- плохо перемешивали состав колбас и сосисок;

- были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест.

В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление *систему участия работников в принятии решений*.

Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими

работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать, как сделать упаковку лучше.

Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что, вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали *новую систему оплаты*, названную *«разделенное участие в результатах работы мясокомбината»*. В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались:

- по их вкладу в групповую работу;
- по тому, как они коммуницируют с членами группы;
- по их отношению к групповой работе как таковой;
- по соблюдению трудовой дисциплины;
- по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы:

1. Каким образом, и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной Теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

## Задание № 2

Задание на оплату труда. Вашему вниманию представлено два варианта проекта оплаты труда коммерческого директора промышленного предприятия.

1-й вариант. Оплата труда - повременно-премиальная. Должностной оклад – 40000 руб. За выполнение плана реализации

выплачивается премия в размере 30%, за высокую культуру производства премия в размере 10%. Все показатели премирования выполнены.

2-ой вариант. Коммерческий директор оплачивается по системе «плавающих» окладов, который зависит от степени выполнения плана по реализации и от снижения количества рекламаций (1% за каждый случай их снижения), при получении сверхплановой прибыли выплачивается премия в размере 0,8% от ее величины. Базовый оклад установлен – 40000 руб., план по реализации выполнен на 105%, рекламации были по плану 6, по факту составили 3. Сверхплановая прибыль получена в размере 1600000 руб.

Исходя из представленной информации, определить:

1. Общий заработок по первому варианту.
2. Общий заработок по второму варианту.
3. Какой вариант выгоден работнику? Почему?
4. Какой вариант выгоден работодателю? Почему?

Ответ:

1-2. Заработная плата в обоих вариантах практически равна: 1-й - 56000 руб., 2-ой - 56060 руб. Разница в 60 рублей психологически нечувствительна, то есть оба варианта оплаты по размеру заработка равнозначны.

3. В первом варианте от директора требуется меньше усилий, интенсивности труда. Ему этот вариант выгоднее.

4. 2-й вариант выгоднее предприятию: показатели деятельности будут выше (выполнение плана по реализации на 105%, рекламаций меньше, сверхплановая прибыль).

Оценивание:

Ответ на первый вопрос – 1 балл

Ответ на второй вопрос – 1 балл

Ответ на третий вопрос – 1,5 балла

Ответ на четвертый вопрос – 1,5 балла

В ответах на третий-четвертый вопросы при определенном варианте оплаты, но неправильном объяснении – по 0,5 балла за вопрос.

### Задание № 3

Определить численность населения региона в трудоспособном возрасте к концу планируемого года, если его численность на

начало планируемого года составила 15 млн. чел., численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста – 330 тыс. чел., вступающего в трудоспособный возраст – 400 тыс. чел., численность умерших в трудоспособном возрасте – 20 тыс. чел., механический прирост населения в трудоспособном возрасте – 40 тыс. чел.

Решение:

Для определения численности населения региона в трудоспособном возрасте к концу планируемого года необходимо от его численности на начало планируемого года 15 млн. чел. вычесть численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста 330 тыс. чел., прибавить численность населения вступающего в трудоспособный возраст 400 тыс. чел., вычитать численность умерших в трудоспособном возрасте 20 тыс. чел., и прибавить механический прирост населения в трудоспособном возрасте 40 тыс. чел. Таким образом, численность населения региона к концу планируемого года составит 15 090000 человек.

$$\text{Чкгп} = 15\,000\,000 - 330\,000 + 400\,000 - 20\,000 + 40\,000 = 15\,090\,000$$

Ответ: численность населения региона к концу планируемого года составит 15 090000 человек.

#### Задание № 4

Задача-практикум. Мотивация управленческого звена на производстве. Характеристика организации: Компания ЗАО «ЗТПК». Профиль деятельности – крупный производитель металлических труб и труб с полимерным покрытием различного диаметра. Основные клиенты завода – предприятия нефтяной и газовой отрасли, часть продукции идет на экспорт. Численность персонала – 6000 человек. Срок существования компании – 40 лет. Два года назад завод сменил собственника и вошел в состав крупного холдинга национального масштаба. В качестве программы развития был составлен бизнес-план, оптимистично воспринятый и руководством завода, и остальными работниками. Новый собственник деликатно обошелся с кадрами предшественника, замене подверглась только большая часть аппарата управления. На ключевые посты в управленческой команде холдинг пригласил столичных специалистов. Благодаря инвестициям нового собственника на заводе началась давно

запланированная модернизация оборудования и внедрение современных технологий производства. Кроме того, новое руководство завода большое внимание уделило внедрению корпоративных стандартов холдинга. Также была существенно изменена структура управления. Генеральному директору были подчинены заместители: по экономике и финансам, по коммерческим вопросам, по производству, по общим вопросам. Заместителям подчинены директора по направлениям (например, заместителю по общим вопросам подчинены административный директор, директор по персоналу, директор по социальным вопросам). А директорам в свою очередь подчинены начальники управлений (например, административному директору подчинены начальник управления АХО, начальник управления безопасности, начальник управления делами, начальник транспортного управления). Внедрение изменений происходило мягко, с учетом местной специфики. Принятые регламенты учитывались при введении новых процедур, многие производственные процессы, доказавшие свою эффективность, остались без изменений. К мнению авторитетных сотрудников завода прислушивались. Кроме того, был сохранен основной состав персонала и проводилось информирование сотрудников о программе развития завода. В итоге изменения были восприняты вполне оптимистично и прошли при поддержке коллектива завода и отраслевого профессионального союза работников. Большинство изменений вскоре дали положительные результаты: появились первые успехи, заметно улучшилось качество производимой продукции. Однако управляющая компания осталась недовольна работой столичной команды топ менеджеров. К назначенным срокам завод не вышел на плановые показатели по прибыли. Многочисленные директивы и циркуляры из столицы не достигают своей цели, выездные и местные совещания по увеличению эффективности труда не приносят ожидаемого результата. Проведенный привлеченными специалистами анализ ситуации подтвердил мнение управляющей компании о том, что новое руководство завода недостаточно эффективно. Несмотря на то, что наметились положительные тенденции в развитии и налицо успехи, идет существенное отставание от сроков реализации бизнес-плана, хотя в свое время он был принят столичной командой безоговорочно и с энтузиазмом. Кроме того, бизнес-план основательно «трещит по

швам» – расходы растут сверх запланированного. При этом существенную долю этих расходов составляют зарплаты самих столичных управленцев. Дважды в месяц они получают значительные фиксированные суммы вознаграждения. Размер зарплат чрезмерно высок не только по местным меркам, но и превышает уровень, которого бы эти работники могли достичь в столице. Несоразмерность размера оплаты «варягов» вносимому ими вкладу отмечается местными управленцами (главным образом техническими специалистами), что ведет к напряженности внутри управленческой команды. Оценив ситуацию, управляющая компания пришла к выводу, что ныне действующая система оплаты труда руководителей высшего звена управления неэффективна. Поэтому принято решение о ее реформировании. Необходимо разработать новую систему оплаты труда, которая будет стимулировать управленческое звено завода на достижение проектных целей в установленные бизнес-планом сроки, для выполнения основных, прежде всего экономических, показателей. Однако у управляющей компании существуют опасения, что в результате изменения системы оплаты труда холдинг может потерять ценных сотрудников, доказавших за два года свою эффективность, а также лояльность к управляющей компании. Поэтому важно сочетать ориентированность новой системы оплаты на достижение целей бизнес-плана с учетом персональной мотивации и достижений ключевых сотрудников управленческого звена. Естественно, внедрение новой системы должно учитывать все необходимые процедуры и ограничения Трудового кодекса.

Вы директор по персоналу управляющей компании. В вашем распоряжении всего один-два месяца до начала официальной процедуры изменения условий трудовых договоров для управленцев завода (начальников управлений, директоров по направлениям и заместителей генерального директора).

Исходя из этого:

1. Предложите систему оплаты труда (схему и критерии) для руководителей завода всех перечисленных уровней.
2. Опишите план своих действий по разработке и внедрению новой системы мотивации для руководителей с указанием процедур, методов, которые вы будете использовать на каждом этапе, ориентировочные сроки, необходимые ресурсы и т. д.

## Задание № 5

Примерные ситуации для анализа

Ситуация № 1.

Американский психолог Роберт Чальдини в своей книге «Воздействие: наука и практика» приводит данные множества исследований, раскрывающих природу влияния авторитета на наше поведение и наши ценности. Так, по условиям одного из исследований, психолог в пять разных классов колледжа приводил одного и того же человека, представляя его как гостя из Кембриджского 90 университета. При этом в первом из классов он назвал его «студентом», во втором - «ассистентом», в третьем — «преподавателем», в четвертом - «профессором». После того, как гость уходил из аудитории, учащихся просили примерно оценить его рост. Результаты показали, что рост «профессора» оказался значительно выше, чем рост «студента», и с каждым повышением титула гость «прибавлял» в росте. В чем, по- вашему, секрет?

Ситуация № 2

Случайно подобранным лицам предъявлялись белые листы бумаги или экран, на котором слева имелась одна прямая линия, а справа - три. Одна из правых линий точно соответствовала по длине левой, и испытуемый должен был ее определить. Разница в длине была столь значительна, что когда испытуемые отвечали поодиночке, никто из них ни разу не ошибся. Затем участники вызывались группами по 7-9 человек. При этом вся группа, кроме последнего отвечавшего, по предварительной договоренности с экспериментатором единодушно давала заранее согласованный неправильный ответ. Оказалось, что у 37% лиц, не знавших о сговоре, ответы были такими же, то есть неправильными, - они не поверили своим глазам и согласились с мнением большинства. Это влияние группового мнения - непроизвольное стремление индивидуума согласовывать свою точку зрения с группой - называется конформностью. Она присуща всем людям и довольно постоянна для каждого индивидуума. Как можно использовать этот механизм для мотивации персонала при согласовании ценностей группы, организации и работника?

Задание для самостоятельного выполнения:

1) Подготовка к дискуссии «Возможности применения содержательных теорий мотивации для стимулирования персонала в современных российских условиях».



2) Найдите в истории, художественной литературе или кино примеры успешной и неуспешной мотивации персонала. Попробуйте проанализировать успехи или неудачи.

3) Вспомните одну из хорошо знакомых вам реальных компаний. Какие методы мотивации применяются менеджерами и руководителями этой компании? В чем их сила, являются ли они эффективными для согласования интересов компании и персонала?

## **КЕЙС № 1 «СРАВНЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ»**

**Варианты использования кейса:** для экономиста, выполняющего функции управления трудовыми коллективами на основе глубоких знаний теоретико-методологических основ мотивации и стимулирования труда

**Цель кейса:** изучить различные теории и модели мотивации, выявить преимущества и недостатки известных моделей и теорий, выбрать наиболее соответствующую интересам фирмы на основе их сравнительного анализа.

В данном кейсе рассматривается деятельность компании, которая задерживает выплату заработной платы работникам. Необходимо выполнить расчеты сумм компенсаций и итоговую заработную плату сотрудников с учетом дополнительных выплат.

Основываясь на теоретических знаниях о теориях и моделях мотивации выполнить их сравнение. Для этого предлагается сгруппировать материал в виде таблицы, пример которой приведен ниже.

Сравнительный анализ теорий и моделей мотивации и стимулирования труда

<b>Теории и модели мотивации</b>	<b>Краткая характеристика</b>	<b>Рекомендации по применению в вашей организации</b>
Метод «кну́та и		

<p>пряника» (X, Y, Z)  <i>Теория потребности</i>  <i>Маслоу</i>          Модель существования          Альдерфера  <i>Теория потребности</i>  <i>Мак-Клелланда</i>          Теория факторов          Герцберга  <i>Теория ожидания</i>  <i>Врума</i>          Теория справедливости          Адамса  <i>Модель Портера-</i>  <i>Лоутера</i>          Партисипативная          концепция          И др.</p>		
--	--	--

На основе выделенных сравнительных характеристик следует:

- сделать мотивированное заключение о достоинствах и недостатках различных теорий и моделей,
- выработать рекомендации по использованию на своем предприятии,
- предложить новые подходы и пути решения проблемы мотивации и стимулирования труда работников предприятия.

#### ЗАДАНИЕ К КЕЙСУ

Данный кейс выполняется на основе теоретических знаний об основных моделях и концепциях мотивации и стимулирования труда.

Контрольные вопросы к кейсу.

1. Назовите наиболее известные модели мотивации.
2. Приведите главные отличия этих моделей и концепций.
3. От каких факторов или условий зависит применение той или иной модели?
4. Может ли любая фирма использовать любую из известных моделей?

5. Как выбрать модель, наиболее подходящую для конкретного предприятия?

*Мифы и легенды мотивации.*

Фирма Medtronic, входящая в список «100 лучших компаний», публикуемый «Fortune», обладает несомненными преимуществами в сфере мотивации работников. Она производит медицинские приборы для спасения жизни, что само по себе служит очень сильной мотивацией. Но, помимо этого, фирма извлекает колоссальную пользу из корпоративной легенды и миссии. Корпоративная легенда основана на примитивном электронном стимуляторе сердца, обладающем поразительным сходством с одним из фрагментов аппаратуры в лаборатории доктора Франкенштейна в фильме «Франкенштейн», вышедшем на экраны в 1931 г. Основатель компании Э. Баккен говорит, что этот фильм пробудил его любопытство к взаимосвязи электричества и жизни, сохранившееся на долгие годы. Для подкрепления этой легенды немало делает и сам Э. Баккен, который подчеркивает миссию компании, появляясь на церемониях вручения медальонов фирмы Medtronic сотрудникам, недавно принятым на работу. На медальоне выгравирован отрывок из формулировки миссии: «Облегчать боль, сохранять здоровье и продлевать жизнь». Основатель посещает ежегодную юбилейную церемонию. Здесь зачитываются благодарственные письма людей, жизнь которых поддерживают приборы, выпускаемые фирмой Medtronic. Однако есть еще один — более фундаментальный — фактор помимо упомянутых выше. Это — исполнение желаний. Двадцать две тысячи сотрудников Medtronic осуществляют свои желания разными способами. Некоторые наслаждаются возможностью работать с лучшими научными умами. Другие приводят работать в компанию своих детей. Кто-то получает научное признание за разработку новой продукции. Наконец, существуют те, кто, подобно главе фирмы, видят особый смысл в своей работе. Medtronic служит примером того, как фирма может делать акцент и на людях, и на коллективной работе, мотивировать их посредством легенды, миссии и производственных задач, при этом увеличивая прибыль в условиях непрерывно возрастающей конкуренции. Долгосрочный успех данной организации опирается на мотивацию и поведение работающих в ней людей.

### Упражнение «Планы капитана Флинта».

Упражнение направлено на дальнейшее развитие навыков в диагностике проблемы, моделировании структуры мотивации героев и разработке оптимальной модели мотивации каждого героя в соответствии с планами капитана Флинта.

Задание:

- Внимательно прочитайте описание ситуации.
- Выявите проблему капитана Флинта, связанную с мотивацией каждого из х возможных членов команды.
- Смоделируйте структуры мотивации героев.
- Разработайте оптимальную модель мотивации каждого героя в соответствии с планами капитана Флинта.
- Оцените результативность вероятных действий.

Планы капитана Флинта Капитан Флинт решил собрать команду из проверенных в деле пиратов, чтобы с ними совершить набег на богатый прииск «Золотое Дно», расположенный в русле реки Аламо. Капитан Флинт неоднократно совершал подобного рода операции, большинство из которых закончились успешно для пиратов. Эти и другие авантюры снискали Флинту славу непревзойденного стратега, отважного и везучего предводителя морских разбойников. Капитан никому не признавался, что начал чувствовать тяжесть прожитых лет, он стареет и скоро все заметят, что знаменитый Флинт «уже не тот». Пора уходить на покой. Но прежде, чем круто изменить свою жизнь, капитан решил напоследок исполнить свою заветную мечту – напасть на прииск «Золотое Дно». Помимо крупной добычи, он хотел посчитаться со своим давним врагом, Джексонсом, который контролировал добычу алмазов в этом районе. Для исполнения задуманного плана капитану Флинту были нужны следующие пираты: 1. Соленый Пес – отличный стратег и хитрый выдумщик различных приемов одурачивания противника. 2. Крутой Кулак – владелец прекрасного арсенала оружия и боевой дружины. 3. Жестянка – капитан большого фрегата, которому не было равных в Карибском бассейне. Однако, в данный момент ситуация складывалась следующим образом: Соленый Пес утверждал, что «завязал». Он открыл легальный бизнес (казино). По слухам, он скучал по старой жизни, полной а и приключений. Но внешне выглядел довольным и преуспевающим.

Крутой Кулак известен тем, что любит деньги и может предать. Он очень опасный партнер, но отличный воин. Жестянка в данный момент остро нуждается в деньгах. Его дочь похищена, и нужен крупный выкуп срочно. Таких денег у него нет. Поговаривают, что он может продать свой корабль. Хотя в это не очень похоже на правду. У Жестянки неплохая команда, но она давно сидит «на мели». Пираты не организованы и давно забыли о боевой дисциплине. Заместитель Жестянки, Одноглазый Бык, расширяет свое влияние на команду и может взбунтовать в любой момент. Рваное Ухо – молодой, дерзкий и хитрый пират, не протяжении полугода предлагает себя в партнеры и союзники Флинту. Однако, Флинта что-то сдерживает. Флинт навел справки и выяснил, что Рваное Ухо неразборчив в средствах, властен и жесток, но, если надо, он может проявлять покорность и послушание. Рваное Ухо имеет относительно небольшое судно, но после капитального ремонта, и плохо вооруженную команду из 90 «отморозков».

Упражнение «Остров сокровищ».

Однажды три пирата – Билибонс, Кныш и Зюзя – узнали о существовании клада, который зарыл на острове Осьминога их бывший капитан. Клад представлял собой слитки золота и серебра, его стоимость оценивалась примерно в 1 миллион долларов. Пираты были давно знакомы и в своей среде были довольно уважаемыми людьми. Сидя в таверне за бутылкой гаванского рома они решили договориться о совместной кампании по добыче клада и об условиях его дележа. Значительным доводом в обсуждении последней проблемы был тот факт, что Билибонс и Кныш имели свои лодки, а Зюзя – нет. Пираты торопились выйти в море за кладом, опасаясь конкуренции других «береговых братьев». Однако, время года было довольно неудачным для столь рискованной экспедиции. Из-за ужасных погодных условий было необходимо, чтобы в лодке находилось два человека.

Еще один фактор усложнял дело, лодка Кныша была ветхой, даже при благоприятных условиях на ней можно было бы совершить только один рейс и перевести лишь половину клада. Вместе с тем, трое пиратов хотели бы сохранить существующие между ними взаимоотношения в надежде на будущие совместные подвиги. Задание: 1) Внимательно прочитайте описание ситуации. 2) Попытайтесь смоделировать вероятные мотивы поведения

каждого из действующих лиц. 3) Обсудите в группе вероятные сюжеты развития события.

### Упражнение «Раздумья капитана Флинта»

Упражнение направлено на развитие навыков в разработке оптимальной модели поддержания мотивации разрозненной группы, перед которой стоит общая задача. Успешное решение задачи зависит от мотивации каждого и всех в достижении результата и способности руководителя сплотить группу и поддержать мотивацию до окончания операции. Задание: 1) Внимательно ознакомиться с описанием ситуации. 2) Определить оптимальный срок начала операции. 3) Определить проблемы и разработать оптимальную модель поддержания мотивации разрозненной группы, перед которой стоит общая задача. 4) Подготовить и провести презентацию результатов работы.

Раздумья капитана Флинта К концу января капитан Флинт собрал команду для похода на прииск «Золотое Дно». Он стал командиром флотилии, состоящей из 5 кораблей. Капитанами ни них были: Солёный Пес, Крутой Кулак, Рваное Ухо, Жестянка. Пятый корабль был под его, Флинта, непосредственной командой. Команда его корабля состояла из пиратов, которых он хорошо знал и которые безмерно уважали его авторитет.

5 кораблей – это тот минимум, который был необходим Флинту для успешного выполнения его замысла захвата крупной партии алмазов с прииска «Золотое Дно». Прииск очень хорошо охранялся, со стороны моря укрепленным фортом, оснащенным пушками. С других сторон прииск непосредственно смыкался с крутыми горами, с одной стороны, и непролазным болотом, с другой. Оставшееся пространство представляло собой выжженную пустыню, которая тянулась на многие километры. не было случая, чтобы ее кто-либо пересек. Таким образом, кроме наличия профессиональной охраны, прииск защищала сама природа. Но Флинт имел один замысел, который позволял надеяться на успех операции. Капитан Флинт в одиночестве уже не один час сидел в своей каюте и в уме просчитывал варианты решения одной дилеммы: когда выходить в море. Капитан Флинт знал, что его флотилия будет готова выйти в море через две недели, но в это время начинается сезон бурь и штормов. Выходить сразу – значит идти на риск попасть в шторм и потерять несколько кораблей и их

степень боеготовности. С другой стороны, он не уверен в слаженности взаимодействия кораблей флотилии, капитаны которых представляли собой разношерстную публику и далеко не все знали друг друга. Не во всех капитанах он был уверен. Он не знал также уровень профессионализма всех команд. Через месяц ему доставят специальный груз, содержимое которого могло бы сильно облегчить задачу. Об этом грузе не знает никто, это тайна Флинта. Это новейшее оружие и снаряжение для нападения на форт. Он надеялся получить груз еще в начал осени, но переговоры с фирмой-производителем затянулись, заказ был готов только неделю назад. Если не вмешается рок, то... Выходить в море через пару месяцев, после сезона штормов безопаснее. Тем более к марту на прииске соберется больше алмазов (там тоже будут ждать окончания сезона штормов). Но что делать с командой? Капитан Флинт неоднократно был свидетелем того, как отличные команды разваливались из-за безделья, рома и драк. Как удержать в узде всех (капитанов и их братву)? Как в условиях бездействия сохранить свой авторитет и влияние? Как сохранить в тайне предстоящую операцию, деталей которой никто кроме него не знал, но многие догадывались о примерных маршрутах (среди этих догадок, обсуждаемых в тавернах, была и верная)?

Упражнение на выявление демотивирующих факторов «Ленивый Денек»

Задание: 1. Внимательно прочитайте описание ситуации

2. Выделите демотивирующие факторы, представленные в данной ситуации.

3. Разработайте модели действий руководителя по

- Блокированию деструктивных мотивов;
- Изменению деструктивных мотивов;
- Формированию конструктивных мотивов.
- Поддержание и поощрение конструктивных мотивов (включая собственных)
- Содействие удовлетворению конструктивных мотивов.

Ситуация «Ленивый Денек» Компания «Ленивый Денек» была основана около 40 лет назад как мануфактурное предприятие, выпускающее фурнитуру для женского платья. Предприятие располагается в небольшом российском городке, находящемся в 65 километрах от крупного областного центра. Поэтому подавляющее

большинство рабочих должны пользоваться электричкой или автобусами, чтобы добраться до рабочих мест. Из 400 работников большинство составляют женщины и молодежь, недавно окончившая среднюю школу. В соответствии с федеральной социальной программой на предприятии неполный рабочий день также работает некоторое количество инвалидов. До недавнего времени предприятие выпускало фурнитуру для школьной формы, но в условиях экономического кризиса управление осознало крайнюю потребность в диверсификации производства. После исследования рынка было принято решение создать выставочный зал для проведения постоянно действующей выставки. При условии качества оформления и организации это должно позволить компании повысить прибыли и обеспечить устойчивость. Из-за трудностей с наймом новых сотрудников, вызванных транспортной проблемой, было решено обучить старый персонал новым видам деятельности. Однако, большинство персонала без энтузиазма восприняли новость и оказывают пассивное сопротивление попыткам управления провести изменения. В последнее время ряд ключевых специалистов заявили о намерении уволиться. Рабочие выдвинули требование повышения заработной платы, имеется угроза забастовки. Председатель профсоюза возглавляет забастовочный комитет. Президент имеет информацию, что профсоюзный лидер имеет планы зарегистрироваться кандидатом в депутаты областной Думы. Предвыборная кампания начинается через месяц. Если планы управления будут реализованы и принесут ожидаемый эффект, заработная плата на предприятии может быть повышена в соответствии с требованиями рабочих, но в настоящее время это не реально. Все финансовые резервы предприятия были израсходованы на покупку и установку оборудования. Президент компании ищет выхода из сложившейся ситуации.

#### Упражнение «Гостиница «Парадиз»

Гостиница "Парадиз" имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работает 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница "Парадиз" является одной из лучших в своем классе. Несмотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для



гостиничного бизнеса. В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях. Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник.

В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания. Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции: x постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений; x предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника; x предложите, как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания? Упражнение «Нововведения в мотивации и стимулировании» В российской практике бизнесмена всё чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций - установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой быстрее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили "материнские смены", которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время "окон" в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают

уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда. Вопросы 1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему? 2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы? 3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

#### 4. ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ И КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА

1. Эволюция взглядов на мотивацию и стимулирование трудовой деятельности с развитием теории управления персоналом.
2. Физиологическая, философская и психологическая школы общей теории мотивации.
3. Основные направления в развитии теории мотивации трудовой деятельности.
4. Содержание основных концепций мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
5. Физиологическая, психологическая и социальная составляющие мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
6. Сущность мотивации трудовой деятельности. Основные термины мотивации трудовой деятельности.
7. Сущность стимулирования трудовой деятельности. Основные термины стимулирования трудовой деятельности.
8. Взаимосвязь и взаимодействие понятий «стимул», «стимулирование», «мотив», «мотивация» в процессе трудовой деятельности.
9. Мотивационное ядро персонала организации.
10. Основные тенденции развития мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
11. Место мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом.
12. Взаимосвязь мотивации и стимулирования трудовой деятельности с другими подсистемами системы управления персоналом организации.
13. Стадии жизненного цикла организации. Особенности мотивации и стимулирования трудовой деятельности на различных этапах жизненного цикла организации.
14. Содержание процесса формирования мотива трудовой деятельности.
15. Динамические и содержательные характеристики мотива труда.
16. Функции мотивов труда. Классификация мотивов.
17. Материальные и духовные потребности в мотивационном

процессе. Классификация потребностей.

18. Виды структуры мотивации трудовой деятельности. Виды структуры мотивации трудовой деятельности.

19. Цели и методы мотивации трудовой деятельности в зависимости от ее составляющей.

20. Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности.

21. Мотивация соучастия персонала в деятельности организации. Модели соучастия.

22. Механизм формирования трудовой мотивации.

23. Механизм функционирования мотивации, его основные компоненты.

24. Методики анализа механизмов мотивации трудовой деятельности.

25. Формирование мотивационного ядра персонала организации и управление им.

26. Основные характеристики стимула к труду (содержание, величина, пороговое значение, временные параметры).

27. Классификация стимулов к труду по признакам.

28. Прямое и косвенное стимулирование персонала.

29. Основные направления стимулирования трудовой деятельности.

30. Сущность материального стимулирования трудовой деятельности и его структура.

31. Виды и формы материального денежного стимулирования

32. Основные виды долгосрочного вознаграждения персонала.

33. Виды и формы материального неденежного стимулирования.

34. Понятие «социальный пакет». Условия, в которых целесообразно применение соцпакета как материального неденежного вознаграждения.

35. Сущность и механизм нематериального стимулирования.

36. Определение приоритетных направлений нематериального стимулирования.

37. Разработка системы мер по моральному поощрению работников организации.

38. Дифференциация мер нематериального стимулирования трудовой деятельности по категориям персонала.

39. Сущность и основные элементы системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

40. Факторы, оказывающие влияние на систему управления

мотивацией и стимулированием труда персонала организации.

41. Принципы управления мотивацией и стимулированием труда в организации.

42. Основные требования к управлению мотивацией и стимулированием трудовой деятельности в организации.

43. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности как составная часть системы управления персоналом организации

44. Элементы организации управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

45. Принципы организации управления мотивацией и стимулированием труда на предприятии.

46. Особенности управления мотивацией и стимулированием труда на трех взаимосвязанных уровнях: личностном, групповом, общеорганизационном.

47. Оценка эффективности (результативности) управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации.

## 5. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная работа направлена на то, чтобы обеспечить углубленное усвоение изучаемого материала с целью формирования у студентов навыков управленческой деятельности. Самостоятельная работа ориентирует студентов не только на изучение теоретического материала, но и на реализацию прагматического подхода, направленного на применение полученных в процессе обучения знаний на практике.

Время, которое отводится для самостоятельной подготовки, колеблется, в соответствии с учебным планом в зависимости от формы и сроков обучения. В процессе самостоятельной подготовки рекомендуется выполнить задание (вопросы приведены в таблице), ответить на контрольные вопросы, подготовить реферат на выбранную тему.

Таблица 1 – Самостоятельная работа обучающихся

№	Наименование раздела учебной дисциплины	Срок выполнения
1	Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	4 неделя
2	Основные составляющие мотивации и стимулирования трудовой деятельности	8 неделя
3	Мотивация трудовой деятельности и процесс ее формирования	12 неделя
4	Стимулирование трудовой деятельности и процесс ее формирования	14 неделя
5	Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	16 неделя

Написание реферата является обязательным элементом изучения курса «Развитие систем менеджмента качества». Написание рефератов является одной из важных форм развития способностей к самостоятельному изучению теоретического материала, а также позволяет проверить приобретенные знания и закрепить полученные в ходе учебных занятий навыки и умения.

Слово «реферат» в переводе с латинского обозначает краткое письменное изложение сущности какой-либо проблемы, но реферат – это не только пересказ прочитанного, но и анализ, обобщение и

аргументированное изложение собственной точки зрения по рассматриваемой проблеме.

Реферат является одной из форм контроля знаний, демонстрирующей умение студента работать с научной литературой и способность делать выводы по заданной теме, а также позволяет проверить приобретенные знания и закрепить полученные в ходе учебных занятий навыки и умения. Учебный реферат – краткое изложение содержания статьи (книги), включающее основные фактические сведения и выводы, необходимые для первоначального ознакомления и определения целесообразности обращения к ней. Цель реферата – ознакомление с предлагаемой литературой, анализ, обобщение и аргументированное изложение собственной точки зрения на рассматриваемую проблему.

*Способы выбора темы реферата.*

Тема реферата выбирается студентом самостоятельно в соответствии с собственными интересами. Большую помощь ему в этом может оказать список тем рефератов, данный в настоящем методическом пособии. Тема реферата может быть иной, но должна быть предварительно согласована с преподавателем.

*Требования к оформлению реферата.*

Объем реферата составляет 15-20 страниц (компьютерный набор или «от руки»), шрифт Times New Roman, 14 кегель, полуторный междустрочный интервал. Поля: верхнее и ниже – 20мм., правое – 10мм., левое – 3мм. Требования к языку реферата: простота, ясность изложения и использование лексики книжного или нейтрального стилей речи. Постраничные сноски печатаются через 1 интервал внизу листа. Абзац необходимо начинать с расстояния 35 мм от левого края страницы. Текст должен отвечать требованиям грамматики и стилистики.

*Структура задания.*

На основе критического анализа литературы определяется степень изученности темы и намечается круг вопросов, подлежащих рассмотрению в реферате, а также его задачи и цели.

Реферат должен состоять из следующих структурных элементов:

*Введение* должно быть лаконичным и не превышать по размерам 1-2 страниц. Введение содержит обоснование выбранной

темы, актуальность, краткая характеристика эпохи (там, где необходимо), цель данной работы и задачи для ее достижения.

*Основная часть* обычно состоит из нескольких глав, которые подразделяются на параграфы. Все пункты плана должны иметь четко сформулированные названия, в которых следует избегать дублирования с общим названием работы. Изложенный в них материал должен полностью соответствовать этим названиям.

Каждая глава в тексте должна начинаться с новой страницы. Разделы глав обозначаются двойными цифрами: первая указывает на порядковый номер главы, вторая – на разделы. В завершении каждого параграфа или главы обязательно делается вывод, где четко определяются причины и следствия изучаемого явления.

Основная часть должна составлять примерно 2/3 всей работы.

По своему содержанию реферат должен полностью раскрывать выбранную студентом тему, отражать знание последних публикаций и результаты научных поисков по рассматриваемой проблеме, написан на основе изучения источников и научной литературы (не менее пяти наименований).

*Заключение* должно состоять из кратко и четко сформулированных выводов, вытекающих из целей и задач реферата. В них важно выделить результаты авторского осмысления проблемы. Заключение должно составлять не более 1-3-х страниц.

В конце реферата приводится *список использованных источников и литературы*, который составляется по правилам ГОСТа, приведенным ниже. В приложении даются таблицы, диаграммы, планы, фотографии (обязательно с указанием на первоисточник, откуда они взяты), иллюстрирующие содержание реферата.

*Критерии оценки:*

На «отлично» оценивается реферат, дающий полное, логичное и законченное изложение темы или вопроса, основанное на изучении источников, имеющий правильно оформленный справочный аппарат.

На «хорошо» оценивается реферат, имеющий недочеты в оформлении и пробелы в раскрытии одного-двух аспектов темы.

На «удовлетворительно» оценивается реферат, написанный со слабым использованием источников, с нарушением последовательности изложения материала и недостаточными



обобщениями, выводами, но все же, в основном, раскрывающий тему.

Неудовлетворительная оценка выставляется в случае, если тема не раскрыта, реферат написан без использования источников и имеет грубые ошибки в оформлении и содержании.

У студента есть возможность улучшить свою оценку за реферат. Для этого надо сдать реферат в установленные учебной частью сроки и после проверки доработать его с учетом замечаний преподавателя. Хорошая защита (публичное представление) реферата предполагает полные ответы студента на все поставленные вопросы преподавателя по теме реферата.

### *Темы рефератов*

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.
11. Современные модели мотивационного процесса.
12. Структура трудовой мотивации.
13. Роль психологических, социальных, экономических и культурных факторов в формировании структуры индивидуальной трудовой мотивации.
14. Место мотивации трудовой деятельности в системе самосознания субъекта.
15. Функции трудовой мотивации.
16. Кризис системы профессиональной деятельности в условиях социально-экономических потрясений.

17. Социокультурные механизмы формирования национальной модели труда.
18. Роль организационной культуры в формировании устойчивой системы позитивной мотивации труда.
19. Особенности мотивации труда на разных уровнях управления.
20. Роль локальных нормативных актов в управлении мотивацией труда.
21. Современные организационные технологии мотивации труда.
22. Правовые основы системы материального стимулирования.
23. Соотношение заработной платы и прожиточного минимума.
24. Особенности традиционной, нетрадиционной и гибкой системы оплаты труда.
25. Основные количественные и качественные закономерности построения системы оплаты труда.
26. Система правового регулирования оплаты труда. Специальные, тарифные, генеральные соглашения.
27. Значение единой тарифной сетки, принципы ее построения.
28. Основные факторы районирования заработной платы.
29. Проблемы эффективности оплаты труда на предприятиях с иностранным менеджментом.
30. Основные принципы построения и введения гибких систем оплаты труда.
31. Соотношение системы оплаты труда и системы организации выплат.
32. Проблемы стоимости найма специалиста в условиях развития современных систем оплаты труда.
33. Проблема оценки трудового вклада работников.
34. Особенности оплаты труда государственных служащих.
35. Роль организационной культуры в формировании представлений о справедливости системы оплаты труда.
36. Роль социально-психологического климата в системе мотивации труда.
37. Использование PR-технологий в современной практике управления мотивацией труда.
38. Роль менеджмента организации в развитии принципов оценки качества деятельности сотрудников.
39. Кадровая политика организации и ее влияние на мотивацию труда.

40. Анализ психологических, социальных и экономических эффектов системы мотивации персонала.
41. Ожидания и опасения персонала как факторы готовности к принятию новой системы стимулирования и оценки труда.
42. Влияние уровня развития организации на систему стимулирования и оценки труда персонала.
43. Влияние системы мотивации труда персонала на достижение целей организации.
44. Каковы причины снижения мотивации трудовой деятельности в России конца XX века.
45. Различие понятий «мотивация труда» и «мотивация профессиональной деятельности».
46. Суть правовых гарантий в оплате труда.

## 6. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

### Вариант 1

*Вопрос 1. Чем завершается процесс мотивации?*

1. оценкой работника;
2. выработкой мотива;
3. аттестацией работника;
4. материальным вознаграждением;
5. повышением в должности.

*Вопрос 2. Кто является главным субъектом в процессе мотивации?*

1. рядовой работник;
2. руководитель;
3. экономист;
4. кадровик;
5. бухгалтер.

*Вопрос 3. Что определяет руководитель в первую очередь при планировании и организации работы предприятия?*

1. наличие необходимых материальных ресурсов для работы предприятия;
2. какое оборудование необходимо для эффективной работы;
3. что должно выполнить предприятие и кто должен это сделать;
4. какие технологии использовать на производстве;
5. какие стимулы необходимы для активизации работников.

*Вопрос 4. Назовите ключевой фактор функционирования предприятия:*

1. организация труда работников;
2. материальное вознаграждение работников;
3. моральное стимулирование работников;
4. готовность людей выполнять свою работу;
5. обеспечение предприятия необходимыми ресурсами.

*Вопрос 5. Кто определяет, каким образом стимулировать работника?*

1. сам работник;
2. руководитель;
3. коллектив;
4. представитель кадровой службы;

5. комиссия по стимулированию.

Вопрос 6. Как называется мотивация, которая предполагает стремление добиться успеха в своей деятельности?

1. успешная;
2. деловая;
3. необходимая;
4. плюсовая;
5. положительная.

*Вопрос 7. Что мы относим к отрицательной мотивации?*

1. то, что не воздействует на работника;
2. то, что слабо воздействует на работника;
3. то, что не одобряется или подвергается наказанию;
4. то, что снижает трудовой потенциал;
5. то, что не способствует проявлению инициативы работника.

Вопрос 8. Чем, прежде всего, порождается постоянная мотивация?

1. работой;
2. инициативой;
3. поведением;
4. интересом;
5. потребностью.

Вопрос 9. Какой фактор мотивирует людей?

1. конкретная постановка и оценка целей работы;
2. участие персонала в планировании и развитии организации;
3. уважительное отношение руководителя к работникам;
4. вознаграждение;
5. все факторы, перечисленные в пп. 1-4.

Вопрос 10. Как называется уровень мотивации, при котором работник достигает того минимума, который оказывается приемлемым для руководства?

1. хорошего поведения;
2. удовлетворительного поведения;
3. выполнения поставленной задачи;
4. удовлетворения потребности
5. правильной работы.

Вопрос 11. Как называется уровень мотивации, когда работа является желанной, смыслом жизни, приносит удовлетворение и вознаграждение?

1. отличного поведения;
2. хорошего поведения;
3. инициативной работы;
4. полного удовлетворения потребности;
5. творческой работы.

Вопрос 12. Какую функцию выполняет мотив?

1. побуждения человека к работе;
2. побуждение человека к творческой работе;
3. побуждение человека к активности;
4. побуждения человека к достижению цели;
5. все функции, перечисленные в пп. 1-4.

Вопрос 13. Как называется процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным акциям посредством пробуждения в нем определенных мотивов?

1. стимулирование;
2. премирование;
3. поощрение;
4. мотивирование;
5. наказание.

Вопрос 14. Как называются мотивы, которые приводятся в действие посредством внешних воздействий?

1. внешние;
2. конкретные;
3. воздействующие;
4. стимулирующие;
5. деловые.

Вопрос 15. Что такое стимулы?

1. то, что стимулирует человека на труд;
2. то, что стимулирует человека на инициативный труд;
3. инструменты, побуждающие человека хорошо работать;
4. инструменты, вызывающие действие определенных мотивов;
5. то, что помогает человеку проявлять активность.

Вопрос 16. Кейс-задача

«Руководитель организации выиграл грант. Для его успешной реализации ему необходимо мотивировать всех лучших сотрудников. Однако результаты труда одной из ценных работниц

несколько ухудшились. После анализа ситуации он выяснил, что эта работница готовится к предстоящей свадьбе. И потребности самореализации и совершенствования на время уступили место потребностям в любви и причастности.

Задание: Вы руководитель.

Ваша цель: не обидев сотрудницу, переориентировать её интерес на дела организации (и успешную реализацию гранта).

## ВАРИАНТ №2

Вопрос 1. Как называется процесс использования многообразных стимулов для мотивирования людей?

1. поощрение;
2. премирование;
3. стимулирование;
4. побуждение;
5. вознаграждение.

Вопрос 2. На какие черты в деятельности человека оказывает воздействие мотивация?

1. на усилия и старания;
2. на настойчивость;
3. на добросовестность;
4. на нацеленность;
5. на все черты, перечисленные в п.п. 1-4.

Вопрос 3. Как называется мотивация, когда мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей?

1. внутренняя;
2. индивидуальная;
3. персональная;
4. деловая;
5. необходимая.

Вопрос 4. Как называется мотивация, когда мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются воздействием извне?

1. навязанная;
2. чужая;
3. внешняя;
4. внепроизводственная;
5. территориальная.

Вопрос 5. Как называется один из этапов процесса мотивизации, когда человек прекращает свою деятельность до возникновения новой потребности?

1. ликвидация потребности;
2. удовлетворения потребности;
3. нахождения потребности;
4. завершения потребности;
5. выполнения поставленной задачи.

Вопрос 6. Что такое потребность?

1. это желание иметь что-либо;
2. это ощущение человеком физиологически или психологически недостатка в чем-либо;
3. это нуждаться в чем-либо;
4. это хотеть большего, чем имеешь;
5. это сиюминутное удовлетворение желания.

Вопрос 7. Что из себя по своей природе представляют первичные потребности?

1. физиологические;
2. социальные;
3. экономические;
4. необходимые;
5. личностные.

Вопрос 8. Какими по своей природе являются вторичные потребности?

1. генетическими;
2. врожденными;
3. физиологическими;
4. психологическими;
5. умственными.

Вопрос 9. Как называется ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность?

1. потребность;
2. недостаточность;
3. побуждение;
4. неудовлетворенность;
5. побуждаемость.

Вопрос 10. С помощью чего удовлетворяются потребности?

1. ценность;
2. достоинство;



3. результат;
4. мотив;
5. все вышеперечисленное.

Вопрос 11. Как называется вид деятельности, когда человек старается повторить ту деятельность, при которой была удовлетворена потребность?

1. результативность;
2. закон удовлетворения потребности;
3. закон повторения;
4. закон удовлетворения;
5. закон результата.

Вопрос 12. Как называются критерии оценки действий, предметов, идей, мнений?

1. интересы;
2. ценности;
3. мотивы;
4. мерки;
5. оценки.

Вопрос 13. Что из себя представляют критерии?

1. это измерение ценностей;
2. это данные для измерения действий;
3. это рычаги для активизации деятельности;
4. это мерки, по которым производится оценка объекта;
5. это мнение о каком-либо действии.

Вопрос 14. Какое понятие используется для обозначения причин и глубоких стимулов экономической деятельности и экономического поведения людей?

1. социальные ценности;
2. экономические ценности;
3. социальные интересы;
4. экономические интересы;
5. ценностные ориентации.

Вопрос 15. Что такое “внешнее вознаграждение”?

1. которое дает сама работа;
2. которое дается региональными органами власти;
3. которое вы просите у руководителя;
4. которое вам назначает первичный коллектив, где вы трудитесь;
5. которое дается вам организацией.

## Вопрос 16. Кейс-задача

Руководитель выявил потребность одного своего ценного и квалифицированного специалиста – продвижение по карьерной лестнице. Он пообещал ему новую должность, если он будет выполнять определённые требования (своевременность выполнения задания, переработку и т.п.). Однако вследствие мирового экономического кризиса дела фирмы несколько ухудшились и пока обещанную должность руководитель предоставить не может. Вместе с тем, мотивация труда этого работника начала ослабевать, что отражается на показателях эффективности его труда. Поговаривают, что работник ищет аналогичную работу в другом (конкурирующем) предприятии. Однако руководитель не хочет терять столь ценного сотрудника. Более того, он боится, что с собой он «унесёт» и часть секретов фирмы.

Задание: Вы руководитель.

Ваша цель: оставить сотрудника на предприятии, при этом сохранив систему его мотивации к труду на желаемом (высоком) уровне.

## ВАРИАНТ №3

Вопрос 1. Как называется стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой активности?

1. трудовая активность;
2. мотивированная деятельность;
3. мотив труда;
4. мотивация труда;
5. трудовое поведение.

Вопрос 2. Кто определяет форму и меру действий работника в мотивированной деятельности?

1. сам работник;
2. руководитель предприятия;
3. непосредственный начальник;
4. коллектив;

5. профсоюзный комитет.

Вопрос 3. Как называется понятие, когда речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности?

1. стимул труда;
2. мотив труда;
3. труженик;
4. потребность в труде;
5. трудовой интерес.

Вопрос 4. Назовите цель трудового стимулирования:

1. побудить человека выходить на работу;
2. побудить человека работать;
3. побудить человека хорошо работать ;
4. побудить человека работать лучше, чем предусмотрено трудовым соглашением;
5. побудить человека работать с полной отдачей.

Вопрос 5. Чем характеризуется трудовое соглашение в России в переходный период к рыночным отношениям?

1. падением имиджа труда;
2. трудовой пассивностью;
3. отчуждением труда;
4. снижением интереса к повышению квалификации;
5. всеми факторами, перечисленными в п.п.1-4.

Вопрос 6. Исходя из концепции политики «кну́та и пряника» назовите внутренние побуждения работников к труду:

1. выживание;
2. личная преданность;
3. страх наказания;
4. боязнь потерять работу;
5. все побуждения, названные в п.п.1-4.

Вопрос 7. Согласно какой теории рабочий реагирует *только* на материальные стимулы?

1. политика «кну́та и пряника»;
2. школа научного управления Тейлора;
3. теория потребностей Макклелланда;
4. теория ожиданий;
5. концепция «человеческих отношений».

Вопрос 8. Какие теории основываются на решающей роли потребностей в побуждении людей к действию?

1. содержательные;

2. “человеческих отношений”;
3. процессуальные;
4. ожиданий;
5. справедливости.

Вопрос 9. К какому уровню потребностей, по теории Маслоу, относятся потребности физиологические и безопасности?

1. к высшему;
2. к среднему;
3. к первичному;
4. к низшему;
5. к вторичному.

Вопрос 10. К какому уровню потребностей, по теории Маслоу, относятся потребности принадлежности и причастности?

1. к высшему;
2. к среднему;
3. к первичному;
4. к низшему;
5. к вторичности.

Вопрос 11. Назовите важнейшую потребность по теории МакКлелланда:

1. связи;
2. признания;
3. рост;
4. безопасность;
5. власть.

Вопрос 12. Как называются, по теории Герцбергера, факторы, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа?

1. внешние;
2. мотивации;
3. гигиенические;
4. производительности труда;
5. социальные.

Вопрос 13. Что такое, по теории Врума, “оценка личностью вероятности совершения определенного события”?

1. предсказывание;
2. ожидание;
3. предвидение;
4. прогноз;

5. все перечисленные в п.п.1-4 синонимы и означают одно и то же.

Вопрос 14. Что означает в теории мотивации понятие “валентность”?

1. это вознаграждение работника;
2. это ценность поощрения или вознаграждения;
3. это удовлетворение потребности;
4. это наказание работника;
5. это неудовлетворенность своим положением.

Вопрос 15. Как называется концепция, по которой человек соотносит свое вознаграждение с вознаграждением других людей?

1. теория ожиданий;
2. теория несправедливого вознаграждения;
3. теория равенства;
4. теория справедливости;
5. теория социального неравенства.

Вопрос 16. Кейс-задача

Директора одной компании мама попросила устроить младшего сына к себе на предприятие на должность руководителя среднего звена. Директор устроил своего младшего брата, однако, как оказалось, для этой должности он слишком мал. Способности у него есть, однако все свои усилия он растрчивает на свой имидж как управленца, а не на результаты работы. С ним он уже беседовал – результата нет (кроме того, что тот нябедничал маме, что старший брат его «притесняет»). Говорил он и с мамой – результата нет. Идти на открытый конфликт с семьей директор не хочет.

Задание: Вы руководитель.

Ваша цель: не испортив отношения с семьей, изменить отношение брата к работе.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / П. Э. Шлендер [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендера. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 320 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118747>
2. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. Х. Бакирова. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 439 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118125>
3. Управление персоналом [Текст]: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 570 с.
4. Менеджмент. Мотивация труда [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. А. Гудилин [и др.]. - М.: Издательский Дом МИСиС, 2013. — 50 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56258.html/>
5. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда [Электронный ресурс] : инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. - М.: Альпина Паблишер, 2017. — 150 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62046.html/>
6. Пушкарева, В. М. Экономика. Словарь [Текст]: учебное пособие : [для подготовки бакалавров по направлению "Экономика" всех профилей] / В. М. Пушкарева. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. - 232 с.
7. Теоретические основы и инструменты управления инновациями [Текст]: монография / С. Г. Емельянов [и др.]. - Старый Оскол: ТНТ, 2015. - 184 с.
8. Саморуков, А.А. Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. А. Саморуков. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 98 с. — Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/61405.html/>
9. Накарякова, В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. И. Накарякова. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 275 с. — Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/50626.html/>

10. Экономика и организация производства [Текст]: учебник / под ред. Ю. И. Терещевского, Ю. В. Вертаковой. Л. П. Пидоймо; рук. авт. кол. Ю. В. Вертакова. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 381 с.
11. Практика и перспективы развития мер материального стимулирования государственных гражданских служащих [Электронный ресурс] : монография / В.Н. Южаков [и др.]. — М.: Дело, 2016. — 224 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51063.html/>
12. Зеленев, А. Д. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии [Электронный ресурс] : монография / А. Д. Зеленев. — М. : Дашков и К, 2014. — 104 с. — Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/60247.html/>
13. Вахрушев, В. Д. Учебное пособие. Организация труда персонала (практикум) [Электронный ресурс] / В. Д. Вахрушев. — М. : Московская государственная академия водного транспорта, 2013. — 142 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47942.html/>
- Плеханов, А. Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / А. Г. Плеханов, В. А. Плеханов. - Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2011. - 184 с. — Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=144364>