

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджмента и управленческих технологий

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

**для организации самостоятельной работы студентов
по дисциплине «Системы мотивации персонала»**

**для студентов бакалавриата
направления 38.03.02 - Менеджмент
профиль «Управление человеческими ресурсами»**

**Ставрополь
2020**

К 005 (076)

ББК 65.290 – 2 я 73

Б 49

Составители:
О. Н. Бабкина

Рецензент

к. э. н., доцент кафедры государственного муниципального управления и права Е.А. Шевченко

Рекомендовано к изданию учебно-методической комиссией экономического факультета Ставропольского государственного аграрного университета (протокол № 1 от 02.09.2020 г.).

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Организация самостоятельной работы бакалавра	5
2. Пользование учебной литературой	6
3. Содержание самостоятельной работы по темам курса	8
4. Вопросы для подготовки к зачету	31

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время перед высшей школой ставится задача подготовки высококвалифицированных, творчески мыслящих профессионалов, способных к самообразованию и быстрой адаптации к меняющимся условиям производства в период становления и функционирования рыночной экономики. Важное место в повышении уровня подготовки и развития творческих способностей, будущих профессионалов, занимает система самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студентов бакалавриата (бакалавров) – это планируемая познавательная, организационно и методически направленная деятельность, осуществляемая без непосредственной помощи преподавателя, организуемая на достижение конкретного результата. Система внеаудиторной самостоятельной работы в университете включает подготовку к практическим и семинарским занятиям, написание рефератов, решение задач, домашних заданий, курсовое проектирование. Учебные планы предусматривают самостоятельную работу бакалавров 40-50% времени, предназначенного для теоретического изучения дисциплины. Для успешной самостоятельной работы бакалавр должен иметь определенный минимум, который он приобретет в результате аудиторных занятий. Условиями успешной самостоятельной работы являются; наличие методической базы, консультации, учет и контроль результатов.

Процесс самообразования – это необходимость современного человека. Без овладения культурой умственного труда, без освоения методов самообразования трудно рассчитывать на успехи в овладении той или иной дисциплиной. Умению учиться обязывают нас современные достижения развития техники и технологий производства сельскохозяйственной и промышленной продукции, в экономике, духовной жизни, культуре и т.д.

Без умения самостоятельно учиться, работник любой сферы народного хозяйства обречен на отставание в познании своей профессии, в практическом ее применении. Умение учиться – это прежде всего работать эффективно, добиваться с меньшей затратой духовных и физических сил больших результатов.

1. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ БАКАЛАВРА

Знание особенностей обучения в вузе в значительной степени помогает правильно организовать занятия и успешно обучаться. При этом очень важно, чтобы каждый обучающийся научился работать систематически, ежедневно, в течение всего семестра, экономя каждую минуту.

Значительно отличаются в вузе виды учебных занятий. Ведущая роль, около 30% времени, отведена лекциям. На лекциях излагаются последние достижения науки, раскрывается ее внутренняя логика, дается методология; бакалавров учат обобщать новые факты, самостоятельно мыслить. Однако время, затраченное на лекции, будет полностью использовано, если студенты поймут, что лекция – это творческий процесс, в котором одновременно участвуют и лектор, и бакалавр. Поэтому для хорошего осмысления и содержания учебного материала каждый студент должен ознакомиться с темой предстоящей лекции. Самостоятельная работа бакалавров проводится для углубления и закрепления знаний, полученных на лекциях и других занятиях, для выработки навыков самостоятельного активного поиска новых, дополнительных знаний, подготовки к предстоящим семинарским и практическим занятиям, зачетам и экзаменам.

Самостоятельная работа проводится в часы, установленные расписанием дня и расписаниями занятий (экзаменов), а также во внеучебное время.

В вузе закладывается фундамент знаний по направлению, поэтому в процессе обучения необходимо не только усвоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной творческой работы. Поскольку поток научной информации ежегодно увеличивается, нужно и после выпуска из вуза пополнять свои знания. Отсюда следует, что с самого начала обучения нужно осваивать методы самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности, ибо только самостоятельная работа способствует созданию собственных взглядов и мыслей.

В самостоятельной работе, как и во всякой другой, есть общие для всех принципы, основе которых следует ее организовать.

Основным принципом организации самостоятельной работы является ее систематичность. Самостоятельные занятия необходимо начинать с первых же дней семестра. Для того чтобы от лекций, семинаров и практических занятий получить прочные знания, необходимо систематически готовиться к ним: чтобы понять и усвоить лекцию сегодня, следует проработать материал предыдущей лекции, нельзя приступать к выполнению лабораторной работы, не изучив теорию вопроса. Словом, чтобы хорошо учиться и стать квалифицированным и творческим, следует заниматься ежедневно, систематически.

Поэтому самостоятельную работу надо планировать. Для выполнения всего объема самостоятельной работы необходимо заниматься не менее 1 – 2 часов ежедневно. С учетом этого, а также времени, необходимого для прохождения различных тем (такие сведения имеются на кафедре), бакалавр должен составить индивидуальный план самостоятельной работы на неделю и по учебным дням. В конце каждой недели каждому бакалавру следует подвести итог самостоятельной работы, выявить вопросы, нерешенные на прошлой неделе, серьезно продумать и составить план на следующую неделю с учетом итогов. Выполнение этого плана должно стать главной задачей бакалавра после учебных занятий в вузе.

Важно соблюдать определенный ритм в работе. Ежедневно работать в одни и те же часы с целесообразными перерывами для отдыха. Первое время для организации ритмичной работы требуется сознательное напряжение воли, а затем уже возникает привычка, работа становится потребностью.

При планировании занятий не следует весь день отводить одному предмету или одному виду занятий, так как при однообразной работе человек утомляется больше, чем при разнообразной. Для многих наиболее целесообразно ежедневно работать не больше, чем над 2 – 3 дисциплинами.

Каждый бакалавр должен для себя рассчитать, что он может сделать в течение 1 часа с учетом свойственной ему скорости работы. Продолжительность умственной работы, не может быть какой угодно. Исследования показывают, что в возрасте 17 – 25 лет при соблюдении рационального режима труда можно

работать 9 – 10 часов в сутки. Это означает, что при 6–часовых аудиторных занятиях самостоятельная работа может продолжаться в течение 3–4 часов в день (22 – 24 часа в неделю). Важным правилом рациональной организации самостоятельной работы является равномерное распределение времени по дням недели и в течение всего семестра.

Важным условием продуктивности самостоятельной работы является интенсивность, заинтересованность и целенаправленность в работе. Важным принципом повышения эффективности самостоятельной работы является умение переключаться.

2. ПОЛЬЗОВАНИЕ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРОЙ

С первых шагов самостоятельной работы с научной литературой очень важно научиться ее читать. Потому что чтение – это тоже работа. И эту работу нужно уметь так организовать, чтобы избежать бесцельных потерь времени.

Известно, что некоторые выдающиеся деятели могли читать с огромной скоростью. Обладали этим даром и многие экономисты. Увеличение скорости чтения достигается путем схватывания одним взглядом связанных по смыслу сочетаний слов, иногда целых абзацев. Этого можно достичь с помощью настойчивых тренировок и специальных упражнений. Второй путь повышения производительности умственного труда – его продуманная организация.

В настоящее время особое значение приобретают обзоры литературы, так как в них обобщаются сведения, содержащиеся в большом количестве литературных источников. Обзоры обычно охватывают материалы по одной теме и за определенный период времени.

По названию книги или статьи трудно судить об их содержании. При некотором опыте достаточно внимательно ознакомиться с предисловием, оглавлением, введением и заключением книги, чтобы получить общее впечатление о ней, составить представление о ее плане, задачах, главной мысли. Когда приходится иметь дело с множеством книг и все их невозможно прочитать, знаком-

ство с некоторыми из выбранных поневоле приходится ограничивать просмотром. Предварительно ознакомившись с книгой, можно приступить к ее чтению.

Наконец, можно читать книгу «с проработкой» ее содержания. Это значит – читать ее вдумчиво, усваивая прочитанное, запоминая и выписывая наиболее интересные мысли, факты, продумывая и оценивая содержание книги.

Чтение может быть активным и пассивным. При пассивном чтении мы как бы отдаемся на волю автора – ни оценки прочитанного, ни критики. При активном чтении, наоборот, читатель дает оценку мыслям автора, соглашается с ним или делает свои выводы.

Студент должен одинаково совершенно владеть всеми способами чтения и легко приспособливаться к любой цели чтения. При чтении полезно идти от общего впечатления к подробностям. Так, бегло прочитав главу, надо выделить главные темы ее и проработать каждую более углубленно. В конце главы нужно дать себе ясный ответ о ее содержании.

Однако нельзя ограничиться только чтением по принципу «от общего впечатления к чтению глав». При таком чтении можно не уяснить содержание книги в целом. Поэтому, начав чтение, нужно идти и обратным путем – от частей к целому. Для этого, отчетливо в главу, нужно постараться связать ее с другими главами книги получить общее и полное впечатление о статье или книге в целом.

3. СОДЕРЖАНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ТЕМАМ КУРСА

Тема 1. Предмет, содержание и задачи дисциплины: основные понятия о мотивации

Цель изучения темы: формирование у студентов теоретических знаний об основных понятиях: «мотивация» и «стимулирование», основные их различия.

Задачи: изучить сущность системы мотивации и стимулирования для применения в деятельности организации.

Студент должен знать:

- 1) до изучения темы – основные понятия: «мотивация» и «стимулирование».
- 2) после изучения темы – сущность понятий: «мотивация» и «стимулирование», различия между ними и способы их применения в организации.

Студент должен уметь: сформировать и применить на практике систему мотивации и стимулирования в соответствии с методами групповой работы.

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по теме:

1. Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.

2. Ответить на вопросы для самоконтроля:

1. Что Вы понимается под «мотивом»?
2. Какова структура базовых потребностей личности?
3. В чем состоит специфика мотивации успеха и мотивации боязни неудачи?
4. Какие методы и методики изучения мотивации Вы знаете?
5. Какова роль профессиональной мотивации в успешности профессионального обучения и трудовой деятельности?
6. Какие методики изучения профессиональных интересов и отношения к профессии вы знаете?

3. Проверить свои знания и умения анализировать применить на практике систему мотивации и стимулирования в соответствии с методами групповой работы с использованием задания:

Тест-опросник МУН

Инструкция. Отвечая на нижеприведенные вопросы, необходимо выбрать один из ответов: «да» или «нет». Если Вы затрудняетесь с ответом, то вспомните, что «да» может значить и «конечно, да», и «скорее да, чем нет». Точно так же и «нет» может значить и явное «нет», и «скорее нет, чем да».

Отвечать на вопросы следует в достаточно быстром темпе, не обдумывая ответ подолгу. Ответ, который первым приходит в голову, как правило, наиболее точный.

1. Включаясь в работу, я, как правило, оптимистично настроен, надеюсь на успех.
2. Обычно я действую активно.
3. Я склонен к проявлению инициативы.

4. При выполнении ответственных заданий я по мере сил стараюсь найти любые причины, чтобы отказаться.
5. Часто выбираю крайности: либо очень легкие, либо совершенно невыполнимые задания.
6. При встрече с препятствиями я, как правило, не отступаю, а ищу способы их преодоления.
7. При чередовании успехов и неудач я склонен к переоценке своих успехов.
8. Плодотворность деятельности в основном зависит от меня самого, а не от чьего-то контроля.
9. Когда мне приходится браться за трудное задание, а времени мало, я работаю гораздо хуже, медленнее.
10. Я обычно настойчив в достижении цели.
11. Я обычно планирую свое будущее не только на несколько дней, но и на месяц, на год вперед.
12. Я всегда думаю, прежде чем рисковать.
13. Я обычно не очень настойчив в достижении цели, особенно если меня никто не контролирует.
14. Предпочитаю ставить перед собой средние по трудности или слегка завышенные, но достижимые цели.
15. Если я потерпел неудачу и задание не получается, то я, как правило, сразу теряю к нему интерес.
16. При чередовании успехов и неудач я склонен к переоценке своих неудач.
17. Я предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.
18. При работе в условиях ограниченного времени результативность моей деятельности обычно улучшается, даже если задание достаточно трудное.
19. Я, как правило, не отказываюсь от поставленной цели даже в случае неудачи на пути к ее достижению.
20. Если я сам выбрал себе задание, то в случае неудачи его притягательность для меня еще более возрастает.

Ключ к опроснику. «Да»: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20; «нет»: 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

Обработка и критерии. За каждое совпадение ответа с ключом испытуемому дается 1 балл. Подсчитывается общее количество набранных баллов.

Если количество набранных баллов колеблется в пределах от 1 до 7, то диагностируется *мотивация боязни неудачи*.

Если количество набранных баллов колеблется в пределах от 14 до 20, то диагностируется *мотивация успеха*.

Если количество набранных баллов колеблется в пределах от 8 до 13, то следует считать, что мотивационный полюс ярко не выражен. При этом следует иметь в виду, что при количестве баллов 8—9 испытуемый скорее тяготеет к мотивации боязни неудачи, тогда как при количестве баллов 12—13 — мотивации успеха.

Методика (модификация н. В. Кузьминой, а. А. Реана)

Инструкция. Обведите кружком те пункты, которые отражают Ваше отношение к избранной профессии. В колонке А отмечено то, что «привлекает», в колонке Б — что «не привлекает». Отмечайте только то, что для Вас действительно значимо. Делать выбор во всех без исключения строках необязательно.

Таблица 1 – Критерии оценки

А	Б
1. Профессия одна из важнейших в обществе.	1. Мало оценивается важность труда
2. Работа с людьми.	2. Не умею работать с людьми.
3. Работа требует постоянного творчества.	3. Нет условий для творчества.
4. Работа не вызывает переутомления.	4. Работа вызывает переутомление.
5. Большая зарплата.	5. Небольшая зарплата.
6. Возможность самосовершенствования.	6. Невозможность самосовершенствования
7. Работа соответствует моим способностям.	7. Работа не соответствует моим способностям.
8. Работа соответствует моему характеру	8. Работа не соответствует моему характеру
9. Небольшой рабочий день.	9. Большой рабочий день.
10. Отсутствие частого контакта с людьми.	10. Частый контакт с людьми.
11. Возможность достичь социального признания, уважения.	11. Невозможность достичь социального признания, уважения.
12. Другие факторы (какие?)	12. Другие факторы (какие?)

Обработка. По каждому из 11 факторов по следующей формуле подсчитывается коэффициент значимости:

$$КЗ = \frac{n^+ - n^-}{N},$$

где N — объем выборки (количество обследуемых), n^+ — количество обследуемых, которые отметили данный фактор в колонке А, n^- — количество обследуемых, которые отметили данный фактор в колонке Б.

Коэффициент значимости может измениться в пределах от -1 до +1. Результаты диагностики по группе заносятся в таблице 2.

Результаты диагностики

Название выборки _____

Объем выборки _____

Таблица 2- Результаты опроса

Переменная	Фактор											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
n^+												
n^-												
КЗ												

Иногда при интерпретации результатов допускается серьезная методическая ошибка: нельзя рассматривать только окончательный показатель КЗ, не учитывая соотношение n^+ и n^- . Необходимо строить интерпретацию с учетом как первого, так и второго аспектов. Продемонстрируем это на следующем примере.

Низкий коэффициент значимости фактора (близкий к нулю) еще не означает его полной незначимости. Необходимо прежде всего понять, каким образом получился этот низкий коэффициент.

Совершенно ясно, что два невысоких коэффициента значимости:

$$КЗ = \frac{55 - 45}{100} = 0,1 \quad \text{и} \quad КЗ = \frac{10 - 0}{100} = 0,1$$

хотя и равны между собой количественно, но качественно отражают различные типы реальности.

Второй случай действительно свидетельствует о низкой значимости данного фактора в определенной выборке: 90% опрошенных вообще не назвали его в числе значимых, не обратили на него внимания.

В первом же случае все 100% опрошенных отметили этот фактор как значимый. Низкий КЗ свидетельствует не столько о низкой значимости фактора, сколько о его противоречивой оценке респондентами: для одних он имеет положительное значение (привлекает в профессии), а для других — отрицательное (соответственно, не привлекает).

Данная методика многократно использовалась в серии исследований, проводившихся в основном на материале высшей школы. Значительно меньше она применяется там, где предметом анализа служит процесс обучения в начальной профессиональной школе.

Исследования, проведенные в начальной профессиональной школе на различных выборках (отражающих тот или иной профиль обучения и состав выборки по полу), позволяют сделать некоторые обобщения.

Рекомендуемая литература:

основная литература:

1. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
2. ЭБС «Znanium»: Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. Проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014. -394.
3. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности:

Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.

4. . Углубленный курс. Гр. УМО).

дополнительная литература:

1. ЭБС «Лань»: Сейфулаева М.Э. Международный менеджмент: учеб. пособие /М.Э. Сейфулаева.- 2-е изд., стер.- М.: Кнорус, 2012.-232 с.- (Гр. УМО)

2. Психология менеджмента : психологический практикум / сост. А. Б. Батаршев. – Таллинн, 2002. – 88 с.

3. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [текст+DVD-R] / Е. Е. Румянцева. – 4-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 882 с.

4. Российский экономический журнал (периодическое издание)

Тема 2. Механизм мотивации труда: мотив и стимул

Цель изучения темы: формирование у студентов знаний об основных теориях мотивации персонала.

Задачи: изучить эволюцию мотивационных концепций, а также содержательные и процессуальные теории мотивации.

Студент должен знать:

1) до изучения темы – содержательные теории мотивации.

2) после изучения темы – эволюцию основных концепций мотивации, процессуальные теории мотивации.

Студент должен уметь: проводить анализ существующей системы мотивации в организации для определения эффективности ее функционирования и на основе полученных знаний внести свои предложения по совершенствованию.

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по теме:

1. Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературы.

2. Ответить на вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации.

2. Опишите процессуальные теории мотивации.

3. Назовите задачи признания труда работников.

4. В чем различие между содержательными и процессуальными теориями мотивации?

5. Как реализовать на практике теории Маслоу и Мак-Клеланда?

6. Чем отличаются гигиенические факторы от мотивационных факторов по теории Герцберга?

7. Выделите главный недостаток содержательных теорий мотиваций.

8. Чем определяются повышение и понижение степени мотивации трудовой деятельности в теории ожидания?

9. В чем сущность теории справедливости?

10. Как реализовать положения теории ожиданий и справедливости?

11. Портер и Лоулер пришли к заключению, что результативность труда вызывает удовлетворенность работой. Как последствия этого вывода используются в практической работе менеджера?

12. Назовите факторы внешнего окружения, позитивно и негативно воздействующие на мотивацию трудовой деятельности в современных условиях, охарактеризуйте их.

3. Проверить свои знания и умения анализировать применить на практике систему мотивации и стимулирования в соответствии с методами групповой работы с использованием задания:

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 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, учащиеся 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?*

Рекомендуемая литература:

основная литература:

1. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
2. ЭБС «Znanium»: Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. Проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014. -394.
3. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности:

Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.

4. . Углубленный курс. Гр. УМО).

дополнительная литература:

1. ЭБС «Лань»: Сейфулаева М.Э. Международный менеджмент: учеб. пособие /М.Э. Сейфулаева.- 2-е изд., стер.- М.: Кнорус, 2012.-232 с.- (Гр. УМО)

2. Психология менеджмента : психологический практикум / сост. А. Б. Батаршев. – Таллинн, 2002. – 88 с.

3. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [текст+DVD-R] / Е. Е. Румянцева. – 4-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 882 с.

4. Российский экономический журнал (периодическое издание)

Тема 3. Современные теории трудовой мотивации

Цель изучения темы: формирование у студентов знаний об основных мотивационных состояниях человека, психологических особенностях и социальной типологии личности.

Задачи: изучить особенности типов личности, темперамента и форму их поведения в организации для исключения или сглаживания конфликтных ситуаций.

Студент должен знать:

1) до изучения темы – основные типы темперамента личности.

2) после изучения темы – особенности типов личности, классификацию и форму их поведения в организации для исключения или сглаживания конфликтных ситуаций.

Студент должен уметь: различными способами разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по теме:

1. Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.

2. Ответить на вопросы для самоконтроля:

1. Что такое личность человека и в чем проявляется ее развитие?

2 Охарактеризуйте основные теории личности

3 Чем отличаются подходы к личности разных представителей гуманистической психологии

4 Какие вы знаете подструктуры свойств личности?

5 В чем проявляется индивидуальность человека и направленность личности?

6 Что такое темперамент, чем обусловлены различия в темпераментах людей и какими свойствами характеризуется темперамент?

7 Дайте характеристику отдельных темпераментов по трудовой деятельности

8 Что такое характер и какие группы свойств выделяются в его структуре?

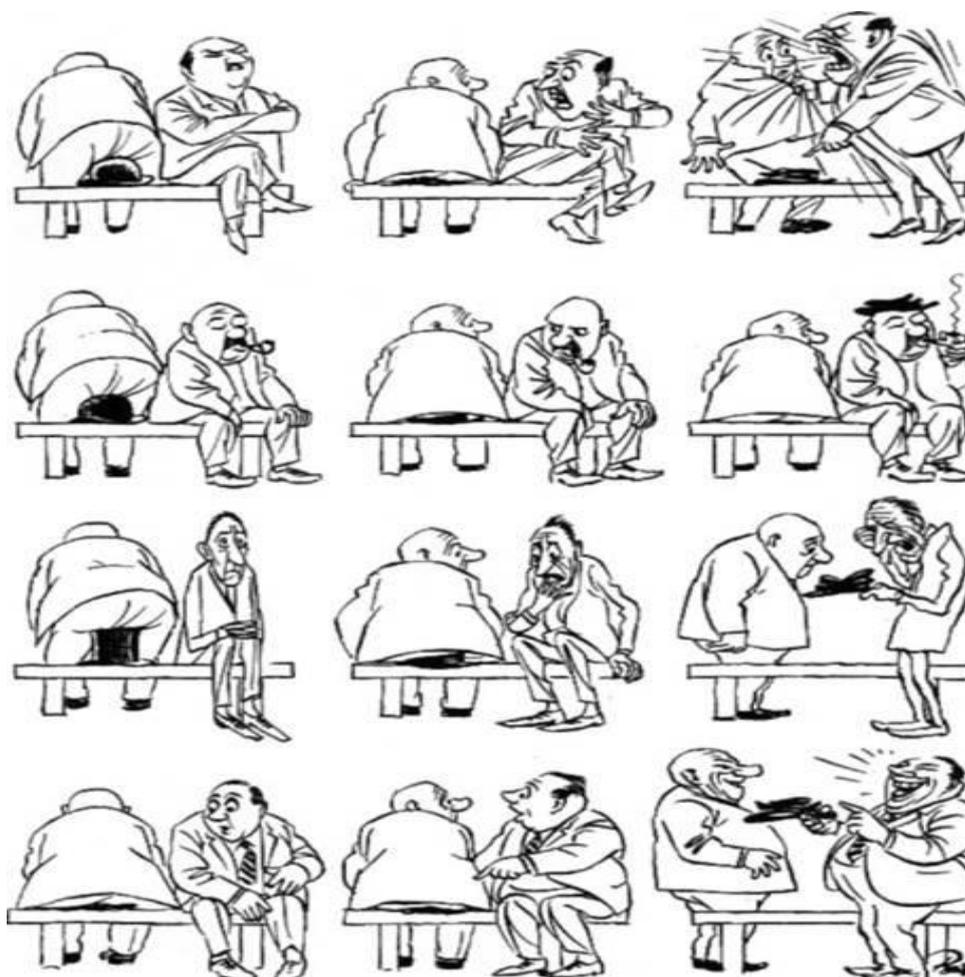
9 Как сказывается характер на стратегии поведения и деятельности человека?

10 Что вы понимаете под акцентуацией характера и как она может проявляться в процессе совместной деятельности?

- 11 Что такое способности и как они проявляются в деятельности?
- 12 Что такое общие и специальные способности, как они взаимосвязаны?
- 13 Охарактеризуйте репродуктивные и творческие способности, задатки и талант
- 14 Что такое мотив, система мотивов и мотивирующие факторы?
- 15 Что вы понимаете под мотивационной сферой и мотивационными стратегиями личности?
- 16 Охарактеризуйте основные этапы формирования мотивов

3. Проверить свои знания и умения:

Определите в изображенных персонажах сангвиника, холерика, флегматика, меланхолика. По каким признакам их поведения это можно сделать?



Рекомендуемая литература:

основная литература:

1. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
2. ЭБС «Znanium»: Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. Проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014. -394.

3. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.

4. . Углубленный курс. Гр. УМО).

дополнительная литература:

1. ЭБС «Лань»: Сейфулаева М.Э. Международный менеджмент: учеб. пособие /М.Э. Сейфулаева.- 2-е изд., стер.- М.: Кнорус, 2012.-232 с.- (Гр. УМО)

2. Психология менеджмента : психологический практикум / сост. А. Б. Батаршев. – Таллинн, 2002. – 88 с.

3. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [текст+DVD-R] / Е. Е. Румянцева. – 4-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 882 с.

4. Российский экономический журнал (периодическое издание)

Тема 4. Вознаграждение за труд и компенсационная политика организации

Цель изучения темы: формирование у студентов знаний об основных принципах, формах стимулирования.

Задачи: изучить основные методы стимулирования работников в процессе производственной деятельности, способы их применения при управлении организацией.

Студент должен знать:

1) до изучения темы – основные различия между мотивацией и стимулированием.

2) после изучения темы – основные методы стимулирования работников в процессе производственной деятельности, способы их применения для эффективного управления организацией.

Студент должен уметь: применять различные методы и формы стимулирования персонала в процессе производственной деятельности организации.

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по теме:

1. Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.

2. Ответить на вопросы для самоконтроля:

1. Что стимулируют людей работать наиболее эффективно?
2. Какой коллектив работает наиболее продуктивно?
3. Какой коллектив является наиболее комфортным для людей?
4. Опишите самый типичный конфликт в коллективе. В чем его причины?
5. Руководитель в отпуске или длительной командировке, а люди в его отсутствие работают, как и обычно. С чем, как вы считаете, это связано?

3. Проверить свои знания и умения:

Ситуация для анализа «Формирование системы стимулирования персонала организации»

Описание ситуации

Торгово-промышленная организация более пяти лет работает в области производства и оптовых продаж товаров народного потребления. Общее число

работников организаций около 400 человек. Организация имеет развитую организационную структуру, построенную по линейно-функциональному принципу: разнообразие оргструктуры, разное отношение работников к конечному продукту организации предполагает использование различных способов и принципов мотивации и стимулирования для всех категорий персонала.

Однако существующая в организации система заработной платы не отличается разнообразием, настроенностью на конечный результат и требуемое производственное поведение работников организации. Менеджеры коммерческого отдела получают простой комиссионный процент от объема продаж, у производственных рабочих сдельная оплата труда, все остальные работники получают твердый оклад, величина которого мало зависит от результативности труда. Отсутствие ясных и понятных принципов в политике стимулирования, субъективизм, а также общий уровень денежного вознаграждения, который был ниже рыночного, привели к проблемам в кадровой политике организации. Падла эффективность ее деятельности, повысилась текучесть кадров, при этом уходили лучшие специалисты.

Руководство организации пришло к пониманию того факта, что основная проблема лежит в области мотивации и стимулирования деятельности работников, и приняло решение провести реорганизацию системы стимулирования персонала в организации.

С этой целью необходимо решить комплекс следующих задач:

Задача 1

Необходимо провести диагностику трудовой мотивации с целью выявления ценностных ориентации и удовлетворенности трудом персонала организации.

Задача 2

Необходимо сформулировать цели и принципы политики в области стимулирования труда персонала, учитывая, что организация имеет весь набор функциональных подсистем по управлению персоналом.

Задача 3

Необходимо сформировать набор методов стимулирования персонала организации с учетом того, что до настоящего момента в организации преобладали административные методы стимулирования персонала при невысоком уровне оплаты труда.

Рекомендуемая литература:

основная литература:

1. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
2. ЭБС «Znanium»: Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. Проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014. -394.
3. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности:

Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.

4. . Углубленный курс. Гр. УМО).

дополнительная литература:

1. ЭБС «Лань»: Сейфулаева М.Э. Международный менеджмент: учеб. пособие /М.Э. Сейфулаева.- 2-е изд., стер.- М.: Кнорус, 2012.-232 с.- (Гр. УМО)

2. Психология менеджмента : психологический практикум / сост. А. Б. Батаршев. – Таллинн, 2002. – 88 с.

3. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [текст+DVD-R] / Е. Е. Румянцева. – 4-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 882 с.

4. Российский экономический журнал (периодическое издание)

Тема 5. Разработка и оптимизация системы вознаграждения персонала

Цель изучения темы: формирование у студентов знаний о сущности мотивационного механизма.

Задачи: изучить основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на мотивацию труда в процессе производственной деятельности.

Студент должен знать:

1) до изучения темы – сущность мотивационного механизма.

2) после изучения темы – основные факторы внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на мотивацию труда в процессе производственной деятельности.

Студент должен уметь: применять различные методы и формы стимулирования персонала в процессе производственной деятельности организации.

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по теме:

1. Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературы.

2. Ответить на вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите действия кадровой службы для мотивирования труда.

2. Что такое стиль управления, от чего он зависит?

3. Перечислите существующие способы экономического стимулирования.

4. Какова структура заработной платы, позволяющей обеспечить соответствие оплаты труда достигнутым результатам?

5. Дайте характеристику известным вам формам оплаты и стимулирования труда, применяемых на туристских предприятиях.

6. В чем заключается функционально-стоимостный подход к организации и стимулированию труда на туристских предприятиях? Каковы методика его разработки и основные принципы?

7. Как построить модель функционально-стоимостного подхода?

3. Проверить свои знания и умения:

Ситуация № 1

Прокомментируйте с позиций действия механизма мотивации следующий исторический факт:

Когда Юлий Цезарь из Галии переправился через Ла-Манш и высадился со своими легионами в стране, которая теперь называется Англией, что сделал он для обеспечения успеха своих войск?

Ситуация № 2

Для стимулирования продаж товаров руководитель одной из торговых фирм объявил о выделении лучшему продавцу бесплатной поездки на Бермуды вместе с супругой, где они смогли бы поиграть в гольф (его любимую игру) на лучших площадках мира. Прошло 3 месяца, а увеличения объема продаж не наблюдалось. Руководитель объяснял это тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы. Специалист отправился в торговые залы, базы, склады, осмотрел стоянки автомобилей и везде находил охотничьи и рыболовные принадлежности. Ни одной клюшки для гольфа он не обнаружил. Было ясно, что шеф не знает своих подчиненных. Никаких занятий с продавцами не потребовалось. На следующий день было сделано новое объявление, увеличившее продажи в несколько раз. *Что это было за объявление?*

Рекомендуемая литература:

основная литература:

1. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
2. ЭБС «Znanium»: Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. Проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014. -394.
3. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
4. . Углубленный курс. Гр. УМО).

дополнительная литература:

1. ЭБС «Лань»: Сейфулаева М.Э. Международный менеджмент: учеб. пособие /М.Э. Сейфулаева.- 2-е изд., стер.- М.: Кнорус, 2012.-232 с.- (Гр. УМО)
2. Психология менеджмента : психологический практикум / сост. А. Б. Батаршев. – Таллинн, 2002. – 88 с.
3. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [текст+DVD-R] / Е. Е. Румянцева. – 4-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 882 с.
4. Российский экономический журнал (периодическое издание)

Тема 6. Мотивационные ресурсы управления персоналом

Цель изучения темы: формирование у студентов знаний об организации эффективной деятельности предприятия.

Задачи: изучить основные понятия мотивационных ресурсов и организации труда как условия эффективности деятельности предприятия.

Студент должен знать:

- 1) до изучения темы – сущность мотивационных ресурсов организации.
- 2) после изучения темы – основные способы организации труда как условия повышения его эффективности.

Студент должен уметь: применять различные способы организации труда как условия повышения его эффективности производственной деятельности организации.

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по теме:

1. Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.

2. Ответить на вопросы для самоконтроля:

1. Модель процесса обучения персонала.
2. Методы мотивации персонала в организации.
3. Методы деловой оценки персонала (традиционные и нетрадиционные). Их преимущества и недостатки
4. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Их преимущества и недостатки.
5. Из каких подсистем состоит система управления человеческими ресурсами и каковы функции каждой подсистемы?
6. Раскройте суть комплексной Системы мотивации персонала.
7. Перечислите виды форм стимулирования персонала.
8. Раскройте понятие абсентеизма и рестрикционизма. Назовите их причины и последствия.

3. Проверить свои знания и умения:

Ситуация № 1

Отдел управления персоналом европейской штаб - квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб - квартире по классической схеме: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что:

- *65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- *50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- *45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- *68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

*75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы могли бы предложить отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры

Ситуация 2

Надежда Мальцева, директор по человеческим ресурсам совместного украинско-французского предприятия “Неон” получила свой персональный компьютер два дня назад. После того, как естественная радость от получения долгожданного компьютера несколько утихла, Надежда начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа Лотус, и система анализа базы данных “Директор по персоналу”. Однако Надежда никогда прежде не пользовалась компьютерами. В вечерней газете она увидела объявление университета, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения –500 руб. В той же газете было опубликовано и маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 20 руб. за час. Начальник отдела информатики “Неона” предложил Надежде свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных “Директор по персоналу”. В подчинении у Надежды находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на компьютере.

Вопросы:

1. Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.
2. Определите цели программы профессионального обучения.
3. Что должна сделать Надежда Мальцева?

Рекомендуемая литература:

основная литература:

1. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
2. ЭБС «Znanium»: Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. Проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014. -394.
3. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
4. . Углубленный курс. Гр. УМО).

дополнительная литература:

1. ЭБС «Лань»: Сейфулаева М.Э. Международный менеджмент: учеб. пособие /М.Э. Сейфулаева.- 2-е изд., стер.- М.: Кнорус, 2012.-232 с.- (Гр. УМО)
2. Психология менеджмента : психологический практикум / сост. А. Б. Батаршев. – Таллинн, 2002. – 88 с.
3. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [текст+DVD-R] / Е. Е. Румянцева. – 4-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 882 с.
4. Российский экономический журнал (периодическое издание)

Тема 7. Организационная культура и мотивация персонала компании

Цель изучения темы: формирование у студентов знаний о социальной политике организации и организационной культуре.

Задачи: изучить основные понятия социальной политики, социального партнерства организации, а также организационной культуры.

Студент должен знать:

- 1) до изучения темы – понятие организационной культуры.
- 2) после изучения темы – основные понятия социальной политики, социального партнерства организации, а также организационной культуры.

Студент должен уметь: реализовать различные принципы социального партнерства организации, а также организационной культуры в современных условиях.

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по теме:

1. Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературы.

2. Ответить на вопросы для самоконтроля:

1. Перечислите основные характеристики содержательных и процессуальных теорий мотиваций и назовите их принципиальное отличие.
2. Раскройте суть комплексной Системы мотивации персонала.
3. Перечислите виды форм стимулирования персонала.
4. Раскройте понятие абсентеизма и рестрикционизма. Назовите их причины и последствия.

3. Проверить свои знания и умения:

Вопрос 1.Важнейший признак организации:

1. организационная культура;
2. сплоченность субъектов;
3. информированность членов структуры;
4. функциональность подходов в принятии решения.

Вопрос 2.Самые эффективные способы передачи организационной культуры:

1. информация, традиции, символы и язык;
2. авторитетность, коллективизм, целеполагание и реализм.

Вопрос.3. Образование субкультур в организации –это:

1. форма оппозиционности;
2. форма дезорганизации;
3. форма разрешения проблем и ситуаций.

Вопрос 4. Скелет организации, схема должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации это:

1. организационная культура;
2. организационная структура;
3. организационный дизайн.

Вопрос 5. Что подразумевается под понятием «культура организации»?

1. Экономическое состояние организации.
2. Позиции, точки зрения, манера поведения.
3. Структура организации.
4. Авторитет руководителя.
5. Степень конфликтности организации.

Вопрос 6. Какие ценности, влияющие на уровень культуры организации, становятся менее актуальными в настоящее время?

1. Власть, карьера.
2. Творчество.
3. Раскрытие личности.
4. Децентрализация.
5. Коллектив.

Вопрос 7. Какие ценности, влияющие на уровень культуры организации, становятся более актуальными в настоящее время?

1. Экономическое благополучие.
2. Достижения.
3. Централизация.
4. Карьера.
5. Ориентирование на потребности.

Вопрос 8. Сколько видов характеристик содержит понятие «культура организации»?

1. Три.
2. Четыре.
3. Пять.
4. Шесть.
5. Девять.

Вопрос 9. Каким государствам присуща высокая степень индивидуализма?

1. Япония.
2. Россия.
3. Китай.
4. Скандинавские страны, США.
5. Гонконг.

Вопрос 10. К поведенческим чертам личности можно отнести:

1. властность,
2. самоуверенность,
3. внешность,
4. состояние здоровья;

Вопрос 15. 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 16. Система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала в организации, стиля руководства, показателей удовлетворенности условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития это:

1. организационное проектирование;
2. имидж организации;
3. организационная культура.

Вопрос 17. Эксперименты на заводе «Вестерн электрик» в Хоторне, в результате которых была сформулирована доктрина человеческих отношений проводил:

1. Джордж Келли;
2. Альберт Бандура;
3. Элтон Мэйо.

Вопрос 18. Мотивация это:

1. достижение желаемого результата;
2. процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации;
3. достижение личных целей через достижение общих целей.

Вопрос 19. Классификацию потребностей человека и взаимосвязей между ними, выстроенными в иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены потребности низших уровней предложил:

1. Ренсис Лайкерт;
2. Абрахам Маслоу;
3. Фредерик Тейлор.

Вопрос 20. Содержательные теории мотивации:

1. объясняют как человек делает свой выбор;
2. объясняют что побуждает людей к определенным поступкам;
3. выделяют одну доминирующую потребность, определяющую поведение человека.

Вопрос 21. Причинами объединения людей в группы могут быть:

1. стиль руководства;
2. потребность в общении;
3. получение определенного общественного статуса.

Вопрос 22. Общеизвестные стандарты, которые сложились в группе в результате длительного взаимодействия ее членов это:

1. групповая динамика;
2. групповые нормы;
3. роли.

Вопрос 23. Группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации это:

1. неформальные группы;
2. формальные группы;
3. управленческие группы.

Вопрос 24. Конфликт, способствующий улучшению взаимоотношений сотрудников, взаимопонимания, доверия, это:

1. внутриличностный конфликт;
2. конструктивный конфликт;
3. деструктивный конфликт.

Вопрос 25. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели это:

1. конфликтность;
2. лидерство;
3. полномочия.

Вопрос 26. Власть может иметь разнообразные формы:

1. власть основанная на принуждении;
2. законная власть

Рекомендуемая литература:

основная литература:

1. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
2. ЭБС «Znanium»: Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. Проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014. -394.
3. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
4. . Углубленный курс. Гр. УМО).

дополнительная литература:

1. ЭБС «Лань»: Сейфулаева М.Э. Международный менеджмент: учеб. пособие /М.Э. Сейфулаева.- 2-е изд., стер.- М.: Кнорус, 2012.-232 с.- (Гр. УМО)
2. Психология менеджмента : психологический практикум / сост. А. Б. Батаршев. – Таллинн, 2002. – 88 с.
3. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [текст+DVD-R] / Е. Е. Румянцева. – 4-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 882 с.
4. Российский экономический журнал (периодическое издание)

Тема 8. Демотивация персонала и способы ее профилактики

Цель изучения темы: формирование у студентов знаний о демотивации персонала организации, ее основных факторах, стадиях развития.

Задачи: изучить основные понятия «демотивации персонала», факторы демотивации персонала, стадии развития демотивации, причины пассивности работника.

Студент должен знать:

- 1) до изучения темы – понятие демотивации персонала.
- 2) после изучения темы – «демотивации персонала», факторы демотивации персонала, стадии развития демотивации, причины пассивности работника.

Студент должен уметь: использовать полученные знания о демотивации персонала с целью ее профилактики в организации.

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по теме:

1. Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.

2. Ответить на вопросы для самоконтроля:

1. Что такое «демотивация персонала»?
2. Какие факторы демотивации вы можете назвать?
3. В чем заключается профилактика демотивации персонала?

3. Проверить свои знания и умения:

Задание 1.

Оцените и прокомментируйте перечисленные ниже утверждения: Работники заботятся больше о своей зарплате в относительном выражении (т.е. в сравнении с другими). Организации следует больше думать о том, удовлетворены ли работники своей зарплатой в сравнении с аналогичными должностями в других компаниях, чем удовлетворены ли они своей зарплатой в сравнении с другими работниками внутри организации. В принципе работники мотивируются деньгами. Они будут работать больше за большую зарплату. Спроектировать систему оплаты, которая мотивирует трудовую деятельность довольно легко. Системы анализа мнений персонала показывают, что, когда речь идет об неудовлетворенности системы оплаты труда компании следует бить тревогу.

Система оплаты по заслугам мотивирует работников работать лучше, так как лучшие работники получают большую зарплату. Система оплаты не объясняет работникам цели руководства. Хорошая система оплаты будет одинаково хорошо работать в каждой организации. Компании следует удостовериться, что их базовые системы оплаты полностью конкурентны с уровнем рынка, иначе имеется риск потери хороших работников.

Если компания хочет гарантированно привлекать лучших работников, она должна платить оклады выше, чем конкуренты

Рекомендуемая литература:

основная литература:

1. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
2. ЭБС «Znanium»: Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. Проф. В.П. Пугачева –

М.: ИНФРА-М, 2014. -394.

3. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.

4. . Углубленный курс. Гр. УМО).

дополнительная литература:

1. ЭБС «Лань»: Сейфулаева М.Э. Международный менеджмент: учеб. пособие /М.Э. Сейфулаева.- 2-е изд., стер.- М.: Кнорус, 2012.-232 с.- (Гр. УМО)

2. Психология менеджмента : психологический практикум / сост. А. Б. Батаршев. – Таллинн, 2002. – 88 с.

3. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [текст+DVD-R] / Е. Е. Румянцева. – 4-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 882 с.

4. Российский экономический журнал (периодическое издание)

Тема 9. Аудит мотивационного состояния организации

Цель изучения темы: формирование у студентов знаний о сущности и видах аудита мотивационного состояния организации, технологиях проведения аудита мотивационного состояния.

Задачи: изучить основные понятия и виды проведения аудита мотивационного состояния работников, а также требования к проведению аудита мотивационного состояния организации.

Студент должен знать:

1) до изучения темы – понятие аудита мотивационного состояния.

2) после изучения темы – основные понятия и виды проведения аудита мотивационного состояния работников, а также требования к проведению аудита мотивационного состояния организации.

Студент должен уметь: использовать полученные знания об основных понятиях и видах проведения аудита мотивационного состояния работников, а также требования к проведению аудита мотивационного состояния организации

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по теме:

1. Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.

2. Ответить на вопросы для самоконтроля:

1. Что такое «аудит мотивационного состояния организации»?

2. Какие виды аудита мотивационного состояния организации вы знаете?

3. В чем заключается технология проведения аудита мотивационного состояния организации?

4. Назовите основные требования к проведению аудита мотивационного состояния организации.

5. Каковы результаты аудита мотивационного состояния организации?

3. Проверить свои знания и умения:

Задание 1.

Крупное химическое предприятие ОАО «Фосфор» находится в кризисном состоянии. Заработная плата его работников сравнительно невелика по сравнению с другими химическими предприятиями города. Так как на завод очень

легко устроиться, многие молодые люди приходят на предприятие наработать стаж и уходят из-за низкой зарплаты. Чтобы закрепить молодых сотрудников, месяц назад руководство приняло решение о выплате ежемесячных надбавок к заработной плате молодежи предприятия. Главный технолог Степанова проработала на заводе более 25 лет. Узнав о нововведении, она написала заявление непосредственному руководителю Петрову с просьбой увеличить ее оклад хотя бы на 1000 рублей, так как она давно работает на предприятии, является хорошим специалистом в своей области, но ее оплата труда меньше зарплаты некоторых молодых работников, не проработавших на предприятии и года. Петров был согласен, что это не справедливо и написал служебную записку директору по производству Лазареву с просьбой увеличить зарплату главному технолог. Лазарев вызвал Степанову для обсуждения проблемы и в беседе настаивал на сохранении прежней зарплаты работницы, аргументируя это тем, что предприятие находится в финансовом кризисе. Степанова была возмущена политикой руководства и прежде всего тем, что труд высококвалифицированных работников ценится так низко. В беседе с Лазаревым она заявила: «Я полжизни отдала заводу и не получила никакой благодарности. А сейчас меня вообще унижают – оплачивают ниже некоторых молодых, недостаточно компетентных сотрудников». Лазарев, не смотря на эмоции Степановой, утверждал, что если ее просьба будет удовлетворена, то все работники будут требовать увеличения зарплаты, а предприятие не может себе этого позволить. Поэтому пока все останется по-прежнему.

Последнее высказывание Лазарева просто возмутило Степанову, и она написала заявление об увольнении. Таким образом предприятие потеряло знающего специфика работы ценного специалиста, которого на рынке труда города будет найти практически не возможно.

Вопросы:

1. Оцените действия Лазарева. Какие средства руководства он не использовал?
3. Какие варианты применения мотивации возможны? Как бы вы вели себя на месте Лазарева?

Рекомендуемая литература:

основная литература:

1. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
2. ЭБС «Znanium»: Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Т.В. Зайцева, Г.В. Черняева, Е.В. Батоврина; Под ред. Проф. В.П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014. -394.
3. ЭБС «Znanium»: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 524 с.
4. . Углубленный курс. Гр. УМО).

дополнительная литература:

1. ЭБС «Лань»: Сейфулаева М.Э. Международный менеджмент: учеб. пособие /М.Э. Сейфулаева.- 2-е изд., стер.- М.: Кнорус, 2012.-232 с.- (Гр. УМО)
2. Психология менеджмента : психологический практикум / сост. А. Б. Батаршев. – Таллинн, 2002. – 88 с.
3. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [текст+DVD-R] / Е. Е. Румянцева. – 4-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 882 с.
4. Российский экономический журнал (периодическое издание)

4. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Атрибуция как психологический аспект мотивации персонала.
2. Психологические аспекты мотивации персонала.
3. Построение системы мотивации в компании «с нуля».
4. Компенсационная политика современной организации.
5. Влияние гендерных факторов на мотивацию персонала организации.
6. Льготы и условно – материальные компенсации в организации.
7. Базовые компенсации в организации.
8. Индивидуальные и групповые бонусы.
9. Определение системы компенсаций для руководителей.
10. Грейдинг как система оплаты труда.
11. KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности как метод расчета переменной части оплаты труда.
12. Бенефиты или социальная оставляющая компенсационного пакета.
13. Оценка эффективности системы мотивации в компании.
14. Классическая теория Ф. Тейлора. Ее значение для повышения производительности труда.
15. Суть системы «достигающий рабочий». Открытие Тейлором феномена «работы с прохладцей» (рестрикционизм).
16. Иерархия потребностей А. Маслоу. Применение теории в практике управления мотивацией персонала.
17. Трехфакторная модель [ERQ] К. Альдерфера. Ее отличие от модели Маслоу.

- 18.Трехфакторная модель Д. Мак-Клеланда и ее применение в практике управления.
19. Четырехфакторная модель Ч. Барнарда. Применение теории в практике мотивации персонала.
- 20.Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Применение ее в практике управления мотивацией персонала. Значение модели для развития теории организации труда.
- 21.Диспозиционная модель А. Г. Здравомыслова, В. А. Ядова и др. Использование диспозиционной модели в практике управления мотивацией персонала.
- 22.Теория ожидания Виктора Врума. Почему эффективность мотивации зависит от реализации трех ожиданий. Использование теории в практике управления персоналом.
23. Сущность теории справедливости. Модель Дж. Стейси Адамса. Основные следствия, вытекающие из модели.
- 24.Модель Л. Портера–Э. Лоулера и ее практическое использование.
25. Сравнение диспозиционной модели Здравомыслова, Ядова и др. с моделью Ф. Герцберга.
- 26.Сравнение моделей А. Маслоу и трехфакторной модели К. Альдерфера.
- 27.Взаимосвязь теорий ожидания, справедливости и модели ортера Лоурела.
- 28.Характеристика типов трудовой мотивации «достижения»
- 29.Характеристика избегательного типа трудовой мотивации.
- 30.Способ измерения структуры трудовой мотивации на основе теста «Мотуре». Динамика факторов, ответственных за воспроизводство избегательной мотивации.
- 31.Мотивация и стимулирование трудового поведения. Классификация стимулов.
32. Нематериальное стимулирование персонала. Формы организации стимулирования. Моральное стимулирование.
- 33.Экономическое содержание заработной платы
34. Функции и принципы организации заработной платы.

35. Минимальная заработная плата. Ее характеристики и сравнение со странами с развитой рыночной экономикой.
36. Влияние размера минимальной зарплаты на ряд показателей эффективности деятельности экономики государства.
37. Тарифная система как элемент организации заработной платы.
38. Система оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений.
39. Системы оплаты труда и их классификация.
40. Бестарифная модель организации заработной платы.
41. Зарубежный опыт организации оплаты труда.
42. Понятие вознаграждения за труд. Изменение форм цены рабочей силы по мере развития товарного производства.