

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 22.11.2023 16:31:42
Уникальный программный ключ: 8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
экономики и управления



П.А. Аркатов/

« 29 » апреля 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА»**

Направление подготовки
27.04.02 УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ
Профиль «Управление человеческим капиталом»

Квалификация выпускника
Магистр

Форма обучения:
очная, очно-заочная (2021 год приема)

Москва 2021

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля).

Цель изучения дисциплины:

- формирование у обучающихся видения целостной системы принципов и методов мотивации персонала;
- обучение технологии разработки систем стимулирования в организации;
- подготовка обучающихся к деятельности в соответствии с квалификационной характеристикой магистра по направлению «Управление качеством» в том числе формирование умений построения систем мотивации и стимулирования персонала.

Задачи изучения дисциплины:

- усвоение обучающимися теоретических и методологических основ мотивации персонала, эволюции подходов к мотивации трудовой деятельности;
- овладение современными методами мотивации персонала;
- уяснение специфики стимулирования в российских организациях;
- приобретение обучающимися практических навыков в области разработки и оценки эффективности системы мотивации и стимулирования.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП магистратуры.

Дисциплина «Управление мотивацией персонала» Б.1.ДВ.3 относится к числу элективных дисциплин по выбору вариативной части учебного плана и входит в образовательную программу подготовки магистратуры по направлению 27.04.02 «Управление качеством человеческого капитала».

Дисциплина взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции будущих магистров по направлению 27.04.02 Управление качеством.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) у обучающихся формируются следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-4	способен разрабатывать рекомендации и формировать план мероприятий по повышению качества управления человеческими ресурсами, подготавливать отчетность	ПК-4.1 Знать: основные формы и методы планирования мероприятий по повышению качества управления человеческими ресурсами ПК-4.2 Уметь: составлять план повышения качества управления человеческими ресурсами и формировать отчетность ПК-4.3 Владеть: навыками разработки рекомендаций и формирования плана мероприятий по повышению качества управления челове-

		скими ресурсами ПК-4.4 Владеть: навыками подготовка и представления руководству отчета о реализации планов мероприятий по повышению качества управления человеческими ресурсами
--	--	--

4. Структура и содержание дисциплины (модуля).

Для очной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, т.е. 108 академических часа (из них 76 часа – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины изучаются на 4 семестре: лекции – 12 часов, семинарские (практические) занятия – 20 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Для очно-заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, т.е. 108 академических часа (из них 54 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины изучаются во 4 семестре на 2 курсе: лекции – 18 часов, семинарские (практические) занятия – 36 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Структура и содержание дисциплины «Управление мотивацией персонала» по срокам и видам работы отражены в Приложении 3 и 4.

4.1. Содержание разделов дисциплины (модуля).

Раздел 1. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда

Тема 1. Сущность мотивации и стимулирования труда (ПК-4).

Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула. Мотивация и стимулирование труда. Цели мотивации. Субъект и объект мотивации. Человеческий капитал и его элементы. Факторы и общая схема мотивации. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристики индивида (экстра-интровертированность, невротизм, типы личности), компетентность. Анализ эмпирических данных о состоянии трудовой мотивации.

Тема 2. Теоретические основы мотивации труда (ПК-4).

Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации. Ограничения возможностей использования основных теорий мотивации. Теория Маслоу, теория двух групп факторов Герцберга, X-, Y-теория Мак-Грегора, модель Л. Портера – Э. Лоулера, типологическая модель Герчикова; теория ожиданий Врума, теория справедливости Стейси Адамса, сбалансированная система показателей Рамперсада, диспозиционная модель Ядова. Эмпирические исследования: Хоуторнские эксперименты, исследования внешнего подкрепления мотивации, исследования Магуна.

Тема 3. Концепция личных издержек (ПК-4).

Удовлетворенность как базовая цель поведения. Понятие личных издержек. Классификация личных издержек. Личные материальные издержки. Издержки дискомфорта. Методика оценки уровня личных издержек. Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работника. Взаимосвязь удовлетворенности с уровнем и значимостью личных издержек, дельтой условий труда. Принцип максимизации удовлетворенности в условиях действующих ограничений. Опре-

деление целевых функций работников. Факторы изменения целей во времени. Взаимосвязь «удовлетворенность-эффективность труда».

Раздел 2. Формы мотивации труда

Тема 4. Формы мотивации труда: материальное стимулирование труда (ПК-4).

Материальное и нематериальное стимулирование труда. Системы оплаты труда. Фиксированная и переменная часть оплаты труда: сущность, значение, целесообразность использования. Повременная оплата (простая и повременно-премиальная). Сдельная оплата: простая (прямая), сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная, аккордная, индивидуальная и групповая (бригадная) сдельная оплата. Премии, бонусы. Комиссионное вознаграждение (проценты). Участие в прибыли. Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой.

Тема 5. Формы мотивации труда: нематериальное стимулирование труда (ПК-4).

Система организации труда (Структурирование организации; Регламентация работы; Контроль и оценка работы; Управление рабочим временем и отдыхом). Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания. Система управления карьерой. Система наделения полномочиями и ответственностью. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы, постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.). Мотивационные факторы обучения и развития. Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой.

Тема 6. Взаимосвязь мотивирующих факторов и их изменение во времени (ПК-4).

Сцепление мотивирующих факторов. Связь материальных и нематериальных мотивов поведения. Взаимозависимость между отдельными нематериальными мотивами. Генезис мотивирующих факторов во времени. Демотивация. Причины демотивации труда. Отсутствие должного контроля связи «дополнительные усилия – результат». Изменение относительной степени важности одних ЛИ в сравнении с другими в процессе деятельности. Рост компетентности как фактор смены приоритетов в интересах человека. Проблема справедливости. Рутинизация деятельности и ее последствия.

Раздел 3. Система мотивации труда в организации

Тема 7. Правовые основы стимулирования труда (ПК-4).

Общая характеристика трудового законодательства в области стимулирования труда. Ограничения, связанные с материальным стимулированием. Компенсационные и гарантируемые обязательства. Ограничения на режим труда и отдыха. Ограничения дисциплинарного характера.

Тема 8. Создание системы мотивации труда (ПК-4).

Принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда. Структурные элементы системы мотивации. Последовательность разработки системы стимулирования. Определение целей и идеологии организации. Исследование и оценка работы. Определение системы показателей достижения целей организации. Составление должностных инструкций для целей стимулирования. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений. Оценка требований к уровню личных издержек на рабочих местах. Анализ личных издержек персонала. Сопоставление личных издержек работника с ограничениями, связанными с рабочим местом (должностью). Применение компенсационных механизмов для приведения в соответствие рабочего места (должности) и интересов работника. Обеспечение гибкости системы стиму-

лирования во времени. Процедуры пересмотра условий работы. Оценка эффективности системы стимулирования.

5. Образовательные технологии.

Методика преподавания дисциплины «Управление мотивацией персонала» и реализация компетентного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- конспектирование лекций;
- разработка тематических проектов в виде визуализированных средств представления учебной информации;
- подготовка, представление и обсуждение презентаций на семинарских занятиях;
- организация и проведение текущего контроля знаний магистров в форме бланкового тестирования.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определен главной целью образовательной программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины «Управление мотивацией персонала» и в целом по дисциплине составляет по очно-заочной форме 40% аудиторных занятий. Занятия лекционного типа составляют по очной форме 22% и 20% для заочной от объема аудиторных занятий.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

- подготовка и выступление на семинарском занятии с докладом и презентацией;
- написание контрольной работы в виде бланкового тестирования;
- проведение устного опроса (собеседования);
- решение кейс-задачи;
- проведение интерактивных занятий в формах деловых, ролевых игр;
- сдача экзамена.

Образцы тестовых заданий для контрольной работы, тем для выполнения докладов и презентаций, контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля, вопросов к экзамену приведены в Приложении 1.

6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
ПК-4	способен разрабатывать рекомендации и формировать план меро-

	приятый по повышению качества управления человеческими ресурсами, подготавливать отчетность
--	---

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания.

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

ПК-4 - способен разрабатывать рекомендации и формировать план мероприятий по повышению качества управления человеческими ресурсами, подготавливать отчетность				
Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
знать: основные формы и методы планирования мероприятий по повышению качества управления человеческими ресурсами	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда).	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний основные подходы к анализу и мониторингу порядка применения дисциплинарных взысканий.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: формировать систему мотивации и стимулирования персонала; владеть навыками оформления результатов (документы о поощрениях и взысканиях).	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: порядок применения дисциплинарных взысканий; применять на практике контроль за трудовой и исполнительской дисциплиной; навыками контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной.
уметь: составлять план повышения качества управления человеческими ресурсами и формировать отчетность	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет использовать на практике исследований удовлетворенности персонала работой	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: использовать на практике исследований удовлетворенности персонала работой	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: разрабатывать программу мотивации и стимулирования персонала.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: ; разрабатывать программу мотивации и стимулирования персонала.
владеть: - навыками разработки рекомендаций и формирования плана мероприятий по повышению качества управления человеческими ресурсами	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками оформления результатов(документы о поощрениях и взысканиях); навыками кон-	Обучающийся владеет навыками оформления результатов (документы о поощрениях и взысканиях).	Обучающийся частично владеет навыками контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной.	Обучающийся в полном объеме владеет навыками процедуры применения дисциплинарных взысканий с учетом конкретной производственной ситуации.

- навыками подготовка и представления руководству отчета о реализации планов мероприятий по повышению качества управления человеческими ресурсами	троля за трудовой и исполнительской дисциплиной.			
---	--	--	--	--

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Управление мотивацией персонала».

Шкала оценивания	Описание
Отлично	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Хорошо	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в стандартных ситуациях. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Удовлетворительно	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателям, допускаются значительные ошибки, проявляется частичное отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями.

	ями при их переносе на новые ситуации.
Неудовлетворительно	Не выполнены виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по большому ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

Фонд оценочных средств представлен в приложении 1 к рабочей программе.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля).

а) основная литература:

Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 312 с. : табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01609-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115175>

б) дополнительная литература:

1. Мотивация, стимулирование и оплата труда : учебник / Е.В. Михалкина, Л.С. Скачкова, Е.П. Костенко и др. ; под общ. ред. Е.В. Михалкиной ; Министерство образования и науки РФ, Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2017. - 337 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9275-2256-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493245>
2. Шапиро, С.А. Краткий курс мотивации труда : учебное пособие / С.А. Шапиро, И.М. Кувакова. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 96 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9773-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495213>

Программное обеспечение:

- Операционная система, Windows 7 (или ниже) - Microsoft Open License
- Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License

Интернет-ресурсы:

1. <http://www.hrm.ru> Интернет-портал HRM.RU (HR-Менеджмент)
2. <http://www.hr-ru.com> Интернет-портал HRRU-Управление персоналом
3. <http://www.rcg-moscow.ru> Блог о работе и карьере
4. <http://www.top-personal.ru> Интернет-журнал «Управление персоналом»
5. www.kdelo.ru Интернет-журнал «Кадровое дело»
6. <http://www.grandars.ru/college/biznes/> Интернет-проект «Энциклопедия экономиста»

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля).

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)).

9. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

При чтении лекций по дисциплине преподаватель использует электронные мультимедийные презентации.

Обучающимся предоставляется возможность копирования презентаций для самоподготовки и подготовки к промежуточной аттестации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре.

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов сокурсников.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к семинару среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть письменно проработаны каждым обучающимся.

Методические рекомендации для подготовки презентации.

Компьютерную презентацию, сопровождающую выступление докладчика, удобнее всего подготовить в программе MS PowerPoint. Презентация как документ представляет собой последовательность сменяющих друг друга слайдов - то есть электронных страничек, занимающих весь экран монитора (без присутствия панелей программы). Чаще всего демонстрация презентации проецируется на большом экране, реже – раздается собравшимся как печатный материал. Количество слайдов адекватно содержанию и продолжительности выступления (например, для 5-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов).

На первом слайде обязательно представляется тема выступления и сведения об авторах. Следующие слайды можно подготовить, используя две различные стратегии их подготовки:

1 стратегия: на слайды выносятся опорный конспект выступления и ключевые слова с тем, чтобы пользоваться ими как планом для выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- объем текста на слайде – не больше 7 строк;
- маркированный/нумерованный список содержит не более 7 элементов;
- отсутствуют знаки пунктуации в конце строк в маркированных и нумерованных списках;
- значимая информация выделяется с помощью цвета, кегля, эффектов анимации. Особо внимательно необходимо проверить текст на отсутствие ошибок и опечаток. Основная ошибка при выборе данной стратегии состоит в том, что выступающие заменяют свою речь чтением текста со слайдов.

2 стратегия: на слайды помещается фактический материал (таблицы, графики, фотографии и пр.), который является уместным и достаточным средством наглядности, помогает в раскрытии стержневой идеи выступления.

В этом случае к слайдам предъявляются следующие требования:

- выбранные средства визуализации информации (таблицы, схемы, графики и т. д.) соответствуют содержанию;
- использованы иллюстрации хорошего качества (высокого разрешения), с четким изображением (как правило, никто из присутствующих не заинтересован вчитываться в текст на ваших слайдах и всматриваться в мелкие иллюстрации).

Максимальное количество графической информации на одном слайде – 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.) с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому). Наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана.

Основная ошибка при выборе данной стратегии – «соревнование» со своим иллюстративным материалом (аудитории не предоставляется достаточно времени, чтобы воспринять материал на слайдах). Обычный слайд, без эффектов анимации должен демонстрироваться на экране не менее 10 -15 секунд. За меньшее время присутствующие не успеют осознать содержание слайда. Если какая-то картинка появилась на 5 секунд, а потом тут же сменилась другой, то аудитория будет считать, что докладчик ее подгоняет. Обратного (позитивного) эффекта можно достигнуть, если докладчик пролистывает множество слайдов со сложными таблицами и диаграммами, говоря при этом «Вот тут приведен разного рода вспомогательный материал, но я его хочу пропустить, чтобы не перегружать выступление подробностями». Правда, такой прием делать в начале и в конце презентации – рискованно, оптимальный вариант – в середине выступления. Если на слайде приводится сложная диаграмма, ее необходимо предварить вводными словами (например, «На этой диаграмме приводится то-то и то-то, зеленым отмечены показатели А, синим – показатели Б»), с тем, что бы дать время аудитории на ее рассмотрение, а только затем приступить к ее обсуждению. Каждый слайд, в среднем должен находиться на экране не меньше 40 –60 секунд (без учета времени на случайно возникшее обсуждение). В связи с этим лучше настроить презентацию не на автоматический показ, а на смену слайдов самим докладчиком.

Особо тщательно необходимо отнестись к оформлению презентации. Для всех слайдов презентации по возможности необходимо использовать один и тот же шаблон оформления, кегль

– для заголовков - не меньше 24 пунктов, для информации - для информации не менее 18. В презентациях не принято ставить переносы в словах.

Подумайте, не отвлекайте ли вы слушателей своей же презентацией? Яркие краски, сложные цветные построения, излишняя анимация, выпрыгивающий текст или иллюстрация - не самое лучшее дополнение к научному докладу. Также нежелательны звуковые эффекты в ходе демонстрации презентации.

Наилучшими являются контрастные цвета фона и текста (белый фон – черный текст; темно-синий фон – светло-желтый текст и т. д.). Лучше не смешивать разные типы шрифтов в одной презентации. Рекомендуется не злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже).

Неконтрастные слайды будут смотреться тусклыми и невыразительными, особенно в светлых аудиториях. Для лучшей ориентации в презентации по ходу выступления лучше пронумеровать слайды. Желательно, чтобы на слайдах оставались поля, не менее 1 см с каждой стороны. Вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями). Использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись (например, последовательное появление элементов диаграммы). Для акцентирования внимания на какой-то конкретной информации слайда можно воспользоваться лазерной указкой. Диаграммы готовятся с использованием мастера диаграмм табличного процессора MSExcel. Для ввода числовых данных используется числовой формат с разделителем групп разрядов. Если данные (подписи данных) являются дробными числами, то число отображаемых десятичных знаков должно быть одинаково для всей группы этих данных (всего ряда подписей данных). Данные и подписи не должны накладываться друг на друга и сливаться с графическими элементами диаграммы. Структурные диаграммы готовятся при помощи стандартных средств рисования пакета MSOffice. Если при форматировании слайда есть необходимость пропорционально уменьшить размер диаграммы, то размер шрифтов реквизитов должен быть увеличен с таким расчетом, чтобы реальное отображение объектов диаграммы соответствовало значениям, указанным в таблице. Ячейки с названиями строк и столбцов и наиболее значимые данные рекомендуется выделять цветом.

Табличная информация вставляется в материалы как таблица текстового процессора MSWord или табличного процессора MSExcel. При вставке таблицы как объекта и пропорциональном изменении ее размера реальный отображаемый размер шрифта должен быть не менее 18 pt . Таблицы и диаграммы размещаются на светлом или белом фоне. Если Вы предпочитаете воспользоваться помощью оператора (что тоже возможно), а не листать слайды самостоятельно, очень полезно предусмотреть ссылки на слайды в тексте доклада ("Следующий слайд, пожалуйста...").

Заключительный слайд презентации, содержащий текст «Спасибо за внимание» или «Конец», вряд ли приемлем для презентации, сопровождающей публичное выступление, поскольку завершение показа слайдов еще не является завершением выступления. Кроме того, такие слайды, так же как и слайд «Вопросы?», дублируют устное сообщение. Оптимальным вариантом представляется повторение первого слайда в конце презентации, поскольку это дает возможность еще раз напомнить слушателям тему выступления и имя докладчика и либо перейти к вопросам, либо завершить выступление.

Для показа файл презентации необходимо сохранить в формате «Демонстрация PowerPoint» (Файл - Сохранить как - Тип файла - Демонстрация PowerPoint). В этом случае презентация автоматически открывается в режиме полноэкранного показа (slideshow) и слушатели избавлены как от вида рабочего окна программы PowerPoint, так и от потерь времени в начале показа презентации.

После подготовки презентации полезно проконтролировать себя вопросами:

- удалось ли достичь конечной цели презентации (что удалось определить, объяснить, предложить или продемонстрировать с помощью нее?);
- к каким особенностям объекта презентации удалось привлечь внимание аудитории?
- не отвлекает ли созданная презентация от устного выступления?

После подготовки презентации необходима репетиция выступления.

Методические рекомендации для подготовки к контрольной работе.

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента. Целью контрольной работы является определения качества усвоения учебного материала.

Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

1. закрепление полученных ранее теоретических знаний;
2. выработка навыков самостоятельной работы;
3. выяснение подготовленности студента к будущей практической работе.

Контрольные выполняются студентами в аудитории, под наблюдением преподавателя. Тема контрольной работы известна и проводится она по сравнительно недавно изученному материалу.

Преподаватель готовит задания либо по вариантам, либо индивидуально для каждого студента. По содержанию работа может включать теоретический материал, задачи, тесты, расчеты и т.п. выполнению контрольной работы предшествует инструктаж преподавателя.

Ключевым требованием при подготовке контрольной работы выступает творческий подход, умение обрабатывать и анализировать информацию, делать самостоятельные выводы, обосновывать целесообразность и эффективность предлагаемых рекомендаций и решений проблем, чётко и логично излагать свои мысли. Подготовка контрольной работы следует начинать с повторения конспектов лекций, соответствующего раздела учебника и учебных пособий по данной теме.

Методические указания для обучающихся по участию в решении кейс-задач ситуационного практикума.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников;

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп.

По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические указания для обучающихся по участию в деловых/ролевых играх.

Деловые и ролевые игры – это одна из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы, навыков выра-

ботки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданиями, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступить к участию в деловой или ролевой игре, обучающемуся необходимо ознакомиться с правилами и регламентом игры.

В ходе игры нужно сформировать решение поставленной задачи, выявить и проанализировать все факторы, способствующие решению поставленной задачи в соответствии со своей ролью. В целях подготовки к коллективному обсуждению, каждая команда формулирует ответы на вопросы о ходе деловой игры.

Методические рекомендации на составление и выступления с докладом.

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить.

При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составлять план, подобрать основные источники. Как правильно, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения.

Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу должен проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить.

Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показывается позиция автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента.

В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут.

Методические рекомендации студентам для подготовки к экзамену.

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года (семестра);
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену;
- подготовка к ответу на вопросы, содержащиеся в билете.

Подготовку к экзамену необходимо целесообразно начать с планирования и подбора нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти.

Предложенная методика непосредственной подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объ-

еме и уверены в прочности своих знаний, достаточно быстрого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем.

Литература для подготовки к экзамену обычно рекомендуется преподавателем. Она также указана в учебной программе дисциплины.

Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к экзамену, нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации. Наиболее оптимальны для подготовки к экзамену учебники и учебные пособия, рекомендованные Министерством образования и науки.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал.

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к экзамену должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

10. Методические рекомендации для преподавателя

Курс «Управление мотивацией персонала» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки менеджеров и специалистов по управлению.

Своеобразие этого курса определяется объектом управления – человеческие ресурсы организации, и характером современной управленческой деятельности, направленной, прежде всего, на работу с персоналом, как основным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организации. Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и практику применения технологий набора и отбора персонала в современных отечественных организациях.

Поэтому в процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам менеджмента.

Так как качество освоения курса зависит, прежде всего, от того, насколько точно и полно студент владеет его понятийным аппаратом, то при подготовке к занятиям рекомендуется посмотреть глоссарий, содержащий анализ основных терминов изучаемой дисциплины, материал лекции по изучаемой теме и, конечно, ответить на вопросы теста, позволяющего проконтролировать уровень освоения, как теоретического материала проблемы, так и ее основного понятийного аппарата.

Современные технологии обучения большое внимание уделяют формированию умения студента самостоятельно работать с информацией, четко формулировать собственные мысли, аргументировать свою позицию, что является основой становления профессионализма молодого сотрудника. Один из важных способов достижения этой цели – анализ альтернативных точек зрения. Предлагаемая в рабочей программе литература позволяет выявить специфику подходов к той или иной проблеме, поэтому при подготовке к занятию необходимо посмотреть по конкретному вопросу материал нескольких рекомендуемых учебников, а не ограничиваться одним учебником.

Наиболее полно продемонстрировать умение работать с литературой студент должен в докладе, который, как раз и предполагает сравнительный анализ имеющихся в теории вопроса точек зрения. Предлагаемая тематика докладов и презентаций позволяет каждому студенту выбрать для изучения такой вопрос курса, который будет именно данному студенту интересен и полезен. Материалы представленного доклада и презентации может стать частью будущей выпускной квалификационной работы студента, так как многие управленческие вопросы связаны с вопросом организации набора и отбора персонала. Такой подход позволит студенту сформировать целостный взгляд на проблемы управления и послужит основанием для формирования комплексного подхода к решению практических задач управления.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки магистратуры **27.04.02 «Управление качеством»**.

Программу составил:

доцент, к.э.н.



И.В. Белянина

Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом» «30» августа 2021 г., протокол № 1.

Заведующий кафедрой
д.э.н., профессор



М.М. Крекова

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)**

Направление подготовки: 27.04.02 «Управление качеством»

ОП: «Управление человеческим капиталом»

Форма обучения: очная, очно-заочная

набор 2021 года

Вид профессиональной деятельности:

- организационно-управленческая;*
- научно-исследовательская.*

Кафедра: «Управление качеством»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

«Управление мотивацией персонала»

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств

2. Описание оценочных средств:

- перечень тем для докладов и презентаций;*
- примерные вопросы для контрольной работы в формате бланкового тестирования;*
- вопросы по темам дисциплины;*
- кейс-задача;*
- деловая игра;*
- вопросы для подготовки к экзамену.*

Составитель:

к.э.н. Белянина Ирина Владимировна

Москва, 2021 год

Перечень тем для подготовки доклада и презентации

Доклад и презентация, направлен на оценку уровня освоения знаний и умений, полученных в рамках профессиональной компетенции ПК-4.

Критерии оценки доклада

При определении оценки указанные условия должны выполняться полностью. Условие, выполняемое частично, считается невыполненным.

Оценка «отлично» при выполнении следующих условий:

1. В раскрыты следующие вопросы:
 - суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
 - описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения.
2. Соблюдение регламента при представлении доклада.
3. Представление, а не чтение материала.
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы.
5. Четкость дикции.
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы.

Оценка «хорошо» при невыполнении любых двух из указанных условий.

Оценка «удовлетворительно» при невыполнении любых трех из указанных условий.

Оценка «неудовлетворительно»: невыполнение любых четырех из указанных условий.

Критерии оценки презентации.

Показатели	3 балла	4 балла	5 балла
Общая информация	Информация изложена частично. В работе использован только один ресурс.	Достаточно точная информация. В работе использовано более одного ресурса.	Представленная информация кратка и ясна, полностью соответствует теме работы. В работе использовано более одного ресурса.
Степень раскрытия проблемы	Тема раскрыта не полностью. Процесс решения проблемы неполный.	Тема раскрыта практически полностью. Процесс решения завершен.	Тема раскрыта максимально полно. Процесс решения завершен.
Оформление	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы некоторые эффекты и фоны. Слайды просты в понимании.	Презентация технически выполнена верно (легко читаемый текст, приемлемое сочетание цвета текста и фона). Использованы эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации. Слайды просты в понимании.
Изложение материала	Презентационные слайды не содержат схематичных (рисуночных) изображений и перегружены текстом, представляющим собой целые предложения	Презентационные слайды содержат схематичные (рисуночные) изображений но перегружена пояснительным текстом.	Презентационные слайды содержат только схематичные (рисуночные) изображения. Текст минимален. Все комментарии даются студентом при защите

Перечень тем для подготовки доклада и презентации:

1. Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации. Ограничения возможностей использования основных теорий мотивации. (ПК-4)
2. Эмпирические исследования. (ПК-4)
3. Принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда. (ПК-4)
4. Структурные элементы системы мотивации. (ПК-4)
5. Последовательность разработки системы стимулирования. (ПК-4)
6. Определение целей и идеологии организации. (ПК-4)
7. Исследование и оценка работы. (ПК-4)
8. Определение системы показателей достижения целей организации. (ПК-4)
9. Составление должностных инструкций для целей стимулирования. (ПК-4)
10. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений. (ПК-4)
11. Оценка требований к уровню личных издержек на рабочих местах. Анализ личных издержек персонала. (ПК-4)
12. Сопоставление личных издержек работника с ограничениями, связанными с рабочим местом (должностью). (ПК-4)
13. Применение компенсационных механизмов для приведения в соответствие рабочего места (должности) и интересов работника. (ПК-4)
14. Обеспечение гибкости системы стимулирования во времени. (ПК-4)
15. Процедуры пересмотра условий работы. (ПК-4)
16. Оценка эффективности системы стимулирования. (ПК-4)
17. Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула. (ПК-4)
18. Мотивация и стимулирование труда. (ПК-4)
19. Цели мотивации. (ПК-4)
20. Субъект и объект мотивации. (ПК-4)
21. Человеческий капитал и его элементы. (ПК-4)
22. Факторы и общая схема мотивации. (ПК-4)
23. Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой. (ПК-4)
24. Система организации труда. (ПК-4)
25. Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания. (ПК-4)
26. Система управления карьерой. (ПК-4)
27. Система наделения полномочиями и ответственностью. (ПК-4)
28. Система социальных гарантий (соц. пакеты, охрана и поддержание здоровья, льготы, постоянная занятость, пенсионное обеспечение и пр.). Мотивационные факторы обучения и развития. (ПК-4)
29. Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). (ПК-4)
30. Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой. (ПК-4)
31. Сцепление мотивирующих факторов. (ПК-4)
32. Связь материальных и нематериальных мотивов поведения. (ПК-4)
33. Взаимозависимость между отдельными нематериальными мотивами. (ПК-4)
34. Генезис мотивирующих факторов во времени. (ПК-4)
35. Демотивация. (ПК-4)
36. Причины демотивации труда. (ПК-4)
37. Отсутствие должного контроля связи «дополнительные усилия – результат». (ПК-4)
38. Рост компетентности как фактор смены приоритетов в интересах человека. (ПК-4)
39. Рутинизация деятельности и ее последствия. (ПК-4)
40. Удовлетворенность как базовая цель поведения. (ПК-4)
41. Понятие личных издержек. (ПК-4)
42. Классификация личных издержек. (ПК-4)
43. Личные материальные издержки. (ПК-4)
44. Издержки дискомфорта. (ПК-4)
45. Методика оценки уровня личных издержек. (ПК-4)
46. Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работника. (ПК-4)

47. Взаимосвязь удовлетворенности с уровнем и значимостью личных издержек, дельтой условий труда. (ПК-4)
48. Принцип максимизации удовлетворенности в условиях действующих ограничений. (ПК-4)
49. Определение целевых функций работников. (ПК-4)
50. Факторы изменения целей во времени. (ПК-4)
51. Взаимосвязь «удовлетворенность – эффективность труда». (ПК-4)
52. Общая характеристика трудового законодательства в области стимулирования труда. (ПК-4)
53. Ограничения, связанные с материальным стимулированием. (ПК-4)
54. Компенсационные и гарантируемые обязательства. (ПК-4)
55. Ограничения на режим труда и отдыха. (ПК-4)
56. Ограничения дисциплинарного характера. (ПК-4)
57. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристики индивида, компетентность. (ПК-4)
58. Анализ эмпирических данных о состоянии трудовой мотивации. (ПК-4)
59. Материальное и нематериальное стимулирование труда. (ПК-4)
60. Системы оплаты труда. (ПК-4)
61. Фиксированная и переменная часть оплаты труда: сущность, значение, целесообразность использования. (ПК-4)
62. Повременная оплата (простая и повременно-премиальная). (ПК-4)
63. Сдельная оплата: простая (прямая), сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдельная, аккордная, индивидуальная и групповая (бригадная) сдельная оплата. (ПК-4)
64. Премии, бонусы. Комиссионное вознаграждение (проценты). (ПК-4)
65. Участие в прибыли. (ПК-4)
66. Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации (влияние компетенции и системы ценностей). (ПК-4)

Фонд вопросов для контрольной работы в формате бланкового тестирования.

Контрольная работа в формате бланкового тестирования направлена на оценку уровня освоенности знаний по дисциплине «Управление мотивацией персонала», получаемых в ходе освоения профессиональной компетенции ПК-4.

Каждому студенту предлагается комплект тестовых заданий из 20 вопросов (по 10 для проверки каждой из компетенций).

Критерии оценки используются следующие:

«отлично» - 20-19 правильных ответов

«хорошо» - 18-16 правильных ответов

«удовлетворительно» 15-13 правильных ответов

«не удовлетворительно» мене 13 правильных ответов

Для проверки знаний по компетенции ПК-4 (способность планировать и организовывать работу коллектива исполнителей, принимать исполнительские решения в условиях различных мнений) используется следующий набор вопросов:

1. Стимул к труду – это:

- а) внешний объект стремления индивида;
- б) косвенные воздействия на работника, заинтересовывающие его трудиться;
- в) любое внешнее воздействие, побуждающее к действию в сфере труда;
- г) осознанная потребность, интерес к труду.

2. В зависимости от характера мотивационного воздействия, стимулы делятся на:

- а) побуждение;
- б) поощрение;
- в) наказание;
- г) вознаграждение;
- д) принуждение;
- е) приказ.

3. К системе нематериального стимулирования относятся:

- а) оплата по тарифным ставкам и должностным окладам;
- б) премии и вознаграждения;
- в) бесплатное питание;
- г) награждение почетной грамотой;
- д) устное моральное поощрение.

4. К системе материального неденежного стимулирования относятся:

- а) оплата по тарифным ставкам и должностным окладам;
- б) оплата санаторно-курортного лечения;
- в) бесплатное питание;
- г) награждение почетной грамотой;
- д) устное моральное поощрение.

5. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

- а) стремиться к проявлению самостоятельности;
- б) обладает творческим мышлением;
- в) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
- г) не любит работать и старается избежать ответственности;
- д) ответы а) и б).

6. В чем заключается цель стимулирования персонала?

- а) побудить человека избегать конфликтов;

- б) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
- в) побудить человека не превышать своих полномочий;
- г) внушить человеку чувство собственного достоинства;
- д) обеспечить человеку достойный уровень жизни.

7. Вероятность увольнения по собственному желанию выше

- а) у недавно нанятых на работу сотрудников;
- б) у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;
- в) у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;
- г) у сотрудников, длительное время работающих в организации;
- д) не зависит от стажа работы в организации.

8. Для увеличения эффективности труда необходимо:

- а) четко формулировать цель работы;
- б) давать общее представление о необходимых результатах;
- в) ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
- г) своевременно стимулировать работников;
- д) все вместе.

9. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:

- а) за достижение плановых показателей;
- б) за перевыполнение плана;
- в) за выдающиеся заслуги;
- г) не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;
- д) ответы а) и в).

10. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:

- а) в уважении;
- б) в самореализации;
- в) в безопасности;
- г) в стремлении к власти;
- д) в стремлении к независимости.

11. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

- а) до начала профессиональной деятельности;
- б) после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
- в) во время адаптации в коллективе;
- г) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
- д) после признания важности труда.

12. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

- а) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- б) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
- в) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
- г) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
- д) человека мотивируют потребности высших уровней.

13. В чем суть классической теории мотивации?

- а) деньги – единственный мотивационный фактор;
- б) человека заставляют действовать внутренние потребности;
- в) поведение человека определяется его ожиданиями;
- г) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
- д) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе.

14. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:
- а) высказать свою оценку в СМИ фирмы;
 - б) высказать свою оценку сотруднику публично;
 - в) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
 - г) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;
 - д) возможны варианты а) и б).
15. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:
- а) постоянному увеличению эффективности его работы;
 - б) временному увеличению эффективности его работы;
 - в) постоянному уменьшению эффективности его работы;
 - г) временному уменьшению эффективности его работы;
 - д) снижению мотивации работника.
16. К добровольным социальным льготам относятся
- а) обязательное медицинское страхование;
 - б) оплата больничных листов;
 - в) обязательное пенсионное страхование;
 - г) оплата питания;
 - д) все перечисленные льготы являются добровольными.
17. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?
- а) содержательной;
 - б) процессуальной;
 - в) классической;
 - г) количественной;
 - д) административной.
18. К процессуальным теориям мотивации относится:
- а) теория двух факторов Герцберга;
 - б) теория ожиданий;
 - в) теория ERG Альдерфера;
 - г) теория А. Маслоу;
 - д) теория А. Файоля.
19. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?
- а) теория ожиданий;
 - б) теория справедливости;
 - в) теория X, Y;
 - г) пирамида Врума;
 - д) содержательная теория.
20. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А. Маслоу?
- а) в самовыражении, самоопределении;
 - б) в общественном признании;
 - в) в безопасности;
 - г) физиологические;
 - д) социальные.

Вопросы по темам дисциплины.

Перечень контрольных вопросов для оценки уровня знаний по дисциплине «Управление мотивацией персонала», получаемых в ходе освоения профессиональной компетенции ПК-4.

Тема 1. Сущность мотивации и стимулирования труда (ПК-4).

1. Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула.
2. Мотивация и стимулирование труда.
3. Цели мотивации.
4. Субъект и объект мотивации.
5. Человеческий капитал и его элементы.
6. Факторы и общая схема мотивации.
7. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристики индивида.
8. Анализ эмпирических данных о состоянии трудовой мотивации.

Тема 2. Теоретические основы мотивации труда (ПК-4).

1. Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации.
2. Ограничения возможностей использования основных теорий мотивации.
3. Теория Маслоу, теория двух групп факторов Герцберга, X-, Y-теория Мак-Грегора, модель Л. Портера – Э. Лоулера, типологическая модель Герчикова; теория ожиданий Врума, теория справедливости Стейси Адамса, сбалансированная система показателей Рамперсада, диспозиционная модель Ядова.
4. Эмпирические исследования: Хоуторнские эксперименты, исследования внешнего подкрепления мотивации, исследования Магуна.

Тема 3. Концепция личных издержек (ПК-4).

1. Удовлетворенность как базовая цель поведения.
2. Понятие личных издержек.
3. Классификация личных издержек.
4. Личные материальные издержки.
5. Издержки дискомфорта.
6. Методика оценки уровня личных издержек.
7. Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работника.
8. Взаимосвязь удовлетворенности с уровнем и значимостью личных издержек, дельтой условий труда.
9. Принцип максимизации удовлетворенности в условиях действующих ограничений.
10. Определение целевых функций работников.
11. Факторы изменения целей во времени.
12. Взаимосвязь «удовлетворенность - эффективность труда».

Тема 4. Формы мотивации труда: материальное стимулирование труда (ПК-4).

1. Материальное и нематериальное стимулирование труда.
2. Системы оплаты труда.
3. Фиксированная и переменная часть оплаты труда: сущность, значение, целесообразность использования.
4. Повременная оплата.
5. Сдельная оплата.
6. Премии, бонусы.
7. Комиссионное вознаграждение.
8. Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации.
9. Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой.

Тема 5. Формы мотивации труда: нематериальное стимулирование труда (ПК-4).

1. Система организации труда.

2. Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания.
3. Система управления карьерой.
4. Система наделения полномочиями и ответственностью.
5. Система социальных гарантий.
6. Мотивационные факторы обучения и развития.
7. Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации.
8. Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой.

Тема 6. *Взаимосвязь мотивирующих факторов и их изменение во времени (ПК-4).*

1. Сцепление мотивирующих факторов.
2. Связь материальных и нематериальных мотивов поведения.
3. Взаимозависимость между отдельными нематериальными мотивами.
4. Генезис мотивирующих факторов во времени.
5. Демотивация.
6. Причины демотивации труда.
7. Отсутствие должного контроля связи «дополнительные усилия – результат».
8. Рост компетентности как фактор смены приоритетов в интересах человека.
9. Проблема справедливости.
10. Рутинизация деятельности и ее последствия.

Тема 7. *Правовые основы стимулирования труда (ПК-4).*

1. Общая характеристика трудового законодательства в области стимулирования труда.
2. Ограничения, связанные с материальным стимулированием. Компенсационные и гарантируемые обязательства.
3. Ограничения на режим труда и отдыха.
4. В чем состоят ограничения дисциплинарного характера?

Тема 8. *Создание системы мотивации труда (ПК-4).*

1. В чем состоят принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда?
2. Структурные элементы системы мотивации.
3. Последовательность разработки системы стимулирования.
4. Определение целей и идеологии организации.
5. Исследование и оценка работы.
6. Определение системы показателей достижения целей организации.
7. Составление должностных инструкций для целей стимулирования.
8. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений.
9. Оценка требований к уровню личных издержек на рабочих местах.
10. Анализ личных издержек персонала.
11. Сопоставление личных издержек работника с ограничениями, связанными с рабочим местом (должностью).
12. Применение компенсационных механизмов для приведения в соответствие рабочего места (должности) и интересов работника.
13. Обеспечение гибкости системы стимулирования во времени.
14. Процедуры пересмотра условий работы.
15. Оценка эффективности системы стимулирования.

Описание учебных кейсов.

Решение кейсовых ситуаций по дисциплине «Управление мотивацией персонала» направлено на оценку уровня владения навыками и умениями, формируемыми у учащегося в ходе освоения профессиональной компетенции ПК-4.

Критерии для оценки работы учащегося над решением кейс-задач.

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	<ul style="list-style-type: none">– изложение материала логично, грамотно, без ошибок;– свободное владение профессиональной терминологией;– умение высказывать и обосновать свои суждения;– студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы;– студент организует связь теории с практикой.
Хорошо	<ul style="list-style-type: none">– студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности;– ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
Удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none">– студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения;– обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
Неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none">– отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс;– в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Варианты использования кейса: для менеджера, 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.

Кейс (ПК-4)

Бизнес-ситуация. 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.

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?

Описание деловых (ролевых) игр к учебному кейсу

Участие студента в деловых (ролевых) играх направлено на закрепление навыков и умений, получаемых в ходе освоения профессиональных компетенции ПК-4. Кроме того, деловые игры позволяют оценить уровень освоения знаний, умений и навыков, сформированных в ходе освоения ПК-4.

Критерии оценки действий участников игры:

- активность обучающихся 0-5 баллов;
- использование дополнительных материалов 0-5 баллов;
- качество и эффективность принятых решений, их аргументированность 0-5 баллов;
- взаимопомощь, уровень межличностных отношений в команде 0-5 баллов;
- достижение поставленной цели (ей) игры 0-5 баллов;
- решение проблемы 0-5 баллов.

Каждый критерий прежде всего оценивается по факту выполнения («+» или «-»). Для того, чтобы участие в игре было засчитано – каждый участник должен набрать не менее 5 «+». Затем, каждый критерий оценивается в баллах. Компетенции считаются освоенными на базовом уровне, если учащийся набрал от 15 до 20 баллов, на повышенном - от 21 до 30 баллов.

Ролевая игра «роль руководителя в формировании мотивации персонала» (ПК-4).

Практическое задание: разработка инструментария для анализа должности.

Исходные данные:

- Информационный стандарт анализа рабочего места.
- Стратегические цели компании.
- Данные об организации (численность и структура кадров, сфера деятельности, организационная структура, характеристика технологического процесса и пр.).
- Наименование должности.

Задание:

Учесть особенности организации и ее стратегические цели, инструментария для анализа должности в целях выявления содержания и сложности труда и возможностей перепроектирования должности.

Данная работа проводится письменно на практическом занятии.

Ролевая игра: «анализ ситуации в сфере стимулирования персонала на примере конкретной организации, разработка мер материального стимулирования труда» (ПК-4).

Разработка программы и инструментария исследования мотивации персонала. Студенты выполняют практическое задание: разработать программу и инструментарий исследования удовлетворенности персонала и мотивации. При разработке используются известные методические подходы и их комбинации. Работа ведется на практическом занятии по группам (3-5 чел.) с помощью преподавателя.

По разработанному инструментарии каждая группа проводит опрос, анализирует результаты (самостоятельная работа).

Данная работа проводится письменно на практическом занятии

Ролевая игра «на основе данных рейтинга заработных плат разработать предложения по совершенствованию системы оплаты труда в компании и оценить ее эффективность» (ПК-4)

Исходные данные:

- Обзор заработных плат.

- Данные об уровне и структуре заработной платы по основным должностным позициям на примере конкретного предприятия.
- Данные об организации (численность и структура кадров, сфера деятельности, организационная структура, характеристика технологического процесса и пр.).

Задание:

Оценить эффективность и конкурентоспособность системы оплаты труда в компании на основе данных рейтинга заработных плат. Разработать предложения по совершенствованию системы оплаты труда в компании.

Данная работа проводится письменно на практическом занятии.

Список вопросов по дисциплине «Управление мотивацией персонала».

Экзамен является формой аттестации по дисциплине. В ходе экзамена студенту предлагается ответить на экзаменационный билет, содержащий два вопроса, которые позволяют проверить уровень сформированности компетенции ПК-4.

1. Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула.
2. Мотивация и стимулирование труда.
3. Цели мотивации.
4. Субъект и объект мотивации.
5. Человеческий капитал и его элементы.
6. Факторы и общая схема мотивации.
7. Система ценностей, индивидуальные базовые характеристики индивида.
8. Анализ эмпирических данных о состоянии трудовой мотивации.
9. Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации.
10. Ограничения возможностей использования основных теорий мотивации.
11. Теория Маслоу и теория двух групп факторов Герцберга.
12. Эмпирические исследования: Хоуторнские эксперименты, исследования внешнего подкрепления мотивации, исследования Магуна.
13. Удовлетворенность как базовая цель поведения.
14. Понятие личных издержек.
15. Классификация личных издержек.
16. Личные материальные издержки.
17. Издержки дискомфорта.
18. Методика оценки уровня личных издержек.
19. Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность работника.
20. Взаимосвязь удовлетворенности с уровнем и значимостью личных издержек, дельтой условий труда.
21. Принцип максимизации удовлетворенности в условиях действующих ограничений.
22. Определение целевых функций работников.
23. Факторы изменения целей во времени.
24. Взаимосвязь «удовлетворенность - эффективность труда».
25. Материальное и нематериальное стимулирование труда.
26. Системы оплаты труда.
27. Фиксированная и переменная часть оплаты труда: сущность, значение, целесообразность использования.
28. Повременная оплата.
29. Сдельная оплата.
30. Премии, бонусы.
31. Комиссионное вознаграждение.
32. Роль особенностей личности в эффективности применения систем материальной мотивации.
33. Воздействие на материальную мотивацию факторов не связанных с работой.
34. Система организации труда.
35. Система оптимизации трудовых отношений, коммуникации и общественного признания.
36. Система управления карьерой.
37. Система наделения полномочиями и ответственностью.
38. Система социальных гарантий.
39. Мотивационные факторы обучения и развития.
40. Роль особенностей личности в эффективности применения систем нематериальной мотивации.
41. Воздействие на нематериальную мотивацию факторов не связанных с работой.
42. Сцепление мотивирующих факторов.
43. Связь материальных и нематериальных мотивов поведения.

44. Взаимозависимость между отдельными нематериальными мотивами.
45. Генезис мотивирующих факторов во времени.
46. Демотивация.
47. Причины демотивации труда.
48. Отсутствие должного контроля связи «дополнительные усилия – результат».
49. Рост компетентности как фактор смены приоритетов в интересах человека.
50. Проблема справедливости.
51. Рутинизация деятельности и ее последствия.
52. Общая характеристика трудового законодательства в области стимулирования труда.
53. Ограничения, связанные с материальным стимулированием. Компенсационные и гарантируемые обязательства.
54. Ограничения на режим труда и отдыха.
55. В чем состоят ограничения дисциплинарного характера?
56. В чем состоят принципы планирования, внедрения и модернизации системы мотивации труда?
57. Структурные элементы системы мотивации.
58. Последовательность разработки системы стимулирования.
59. Определение целей и идеологии организации.
60. Исследование и оценка работы.
61. Определение системы показателей достижения целей организации.
62. Составление должностных инструкций для целей стимулирования.
63. Исследования гибкости условий труда и выделение жестких ограничений.
64. Оценка требований к уровню личных издержек на рабочих местах.

Вариант экзаменационного билета

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Факультет Экономики и управления, кафедра «Управление персоналом»
Дисциплина «Управление мотивацией персонала»
Образовательная программа 27.04.02 Управление человеческим капиталом

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

1. Понятия потребности, интереса, ценности, мотива, стимула.
2. Мотивационные факторы обучения и развития.

Утверждено на заседании кафедры «26» августа 2019г., протокол № 1.

Зав. кафедрой _____ /М.М. Крекова/

**Перечень оценочных средств по дисциплине
«Управление мотивацией персонала»**

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1.	Деловая и/или ролевая игра (ДИ)	Совместная деятельность группы обучающихся и педагогического работника под управлением педагогического работника	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре
2.	Кейс-задача (К-З)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейс-задачи
3.	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы магистра, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
4.	Устный опрос собеседование, (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дисциплины
5.	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий

**Структура и содержание дисциплины «Управление мотивацией персонала» по направлению подготовки
27.04.02 «Управление качеством» (магистр) очная форма, набор 2021 года**

№ п/п	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студен- тов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы атте- стации		
				Л	П/ С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад / пре- зентация	К/р	Э	З	
1.	Тема 1. Сущность мотивации и сти- мулирования труда	4	1-2	1	3		9									
2.	Тема 2. Теоретические основы моти- вации труда	4	3-4	1	3		9									
3.	Тема 3. Концепция личных издержек	4	5-6	1	3		10									
4.	Тема 4. Формы мотивации труда: ма- териальное стимулирование труда	4	7	2	2		10									
5.	Тема 5. Формы мотивации труда: не- материальное стимулирование труда	4	8	2	2		9									
6.	Тема 6. Взаимосвязь мотивирующих факторов и их изменение во времени	4	9-10	1	3		10									
7.	Тема 7. Правовые основы стимули- рования труда	4	11-12	2	2		9									
8.	Тема 8. Создание системы мотивации труда	4	13	2	2		10									
	Форма аттестации	4														Э
	Всего часов по дисциплине	108		12	20		76						+	+		Э

**Структура и содержание дисциплины «Управление мотивацией персонала» по направлению подготовки
27.04.02 «Управление качеством» (магистр) очно-заочная форма, набор 2021 года**

№ п/п	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студен- тов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов					Формы атте- стации		
				Л	П/ С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	РГР	Доклад / пре- зентация	К/р	Э	З	
1.	Тема 1. Сущность мотивации и сти- мулирования труда	4	1-2	2	4		7									
2.	Тема 2. Теоретические основы моти- вации труда	4	3-4	3	4		7									
3.	Тема 3. Концепция личных издержек	4	5-6	3	4		6									
4.	Тема 4. Формы мотивации труда: ма- териальное стимулирование труда	4	7	2	5		6									
5.	Тема 5. Формы мотивации труда: не- материальное стимулирование труда	4	8	2	5		7									
6.	Тема 6. Взаимосвязь мотивирующих факторов и их изменение во времени	4	9-10	2	5		7									
7.	Тема 7. Правовые основы стимули- рования труда	4	11-12	2	4		7									
8.	Тема 8. Создание системы мотивации труда	4	13	2	5		7									
	Форма аттестации	4														Э
	Всего часов по дисциплине	108		18	36		54						+	+		Э

Рабочая программы дисциплины
актуализирована и утверждена протоколом заседания кафедры «Управление персоналом» от 30 августа 2022г. № 1

Заведующий кафедрой
«Управление персоналом»



М.М. Крекова

Секретарь



А.Ю. Нечитайло