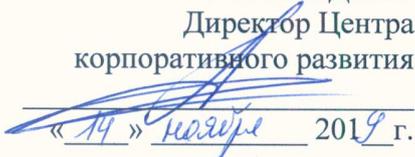


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Центр корпоративного развития

УТВЕРЖДЕНО
Директор Центра
корпоративного развития


« 14 » ноября 2019 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

«Мотивация и стимулирование сотрудников»

Наименование программы «Мотивирующий менеджмент»

Программу разработал: Малицкая Альбина Ивановна

Самара 2019 г.

1. Цели и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины: сформировать комплекс теоретических знаний и практических навыков, необходимых для разработки решений в сфере мотивации и стимулирования сотрудников, принятия управленческих решений и выбора методов эффективного управления мотивацией сотрудников организации.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- обучение теоретическим и практическим подходам управления мотивацией сотрудников;
- освоение методов материальной и нематериальной мотивации;
- обучение ключевым факторам повышающих мотивацию и производительность труда сотрудников;
- обучение навыкам мотивации сотрудников с учетом индивидуальных особенностей.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Требования к результатам освоения дисциплины, включая перечень осваиваемых профессиональных компетенций:

Изучение дисциплины «Мотивация и стимулирование сотрудников» направлено на формирование у обучающихся следующей профессиональной компетенции:

Профессиональные компетенции

Вид деятельности: организационно-управленческая.

ПК-1 - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

ПК-1	Знать	Уметь	Владеть
способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	- основные категории и понятия, показатели и составляющие, принципы, цели и задачи, средства и ограничения, закономерности и противоречия социально-трудовых отношений; - методики проектного менеджмента; - методики мотивации сотрудников	- разрабатывать и оценивать планы, проекты с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений; - применять инновационный подход при разработке проектов; - эффективно организовать командное взаимодействие для решения оперативных управленческих задач;	- современным и технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; - современными методами организации малого коллектива для реализации экономических проектов; навыками построения эффективных систем мотивации сотрудников.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- современные подходы к управлению мотивацией,
- практические инструменты разработки системы мотивации и стимулирования сотрудников,
- практические технологии их реализации, принципы взаимодействия с подчиненными и коллегами в сфере мотивации и стимулирования сотрудников.

Уметь:

- применять практические подходы управления мотивацией сотрудников,
- выявлять ключевые факторы повышающие мотивацию и производительность труда сотрудников,
- выявлять и применять методы мотивации и стимулирования сотрудников с учетом их индивидуальных особенностей.

Владеть:

- навыками разработки и совершенствования системы мотивации и стимулирования сотрудников,
 - навыками работать на общий результат, кооперировать с другими людьми,
 - навыками выбора методов материальной и нематериальной мотивации
 - навыками мотивации сотрудников с учетом индивидуальных особенностей.

3. Объем и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды учебной работы по дисциплине:

Таблица 1

Таблица 1. Объем и виды учебной работы

Виды учебной работы	Всего час.
Аудиторные занятия в том числе:	24
Лекции	6
Практические (ПЗ)	18
Общая трудоемкость: Часы	24
Виды промежуточной аттестации:	зачет

4. Содержание дисциплины

4.1. Темы дисциплины и виды занятий:

Тематический план дисциплины «Мотивация и стимулирование сотрудников» представлен в Таблице 2.

Таблица 2.

Темы дисциплины и виды занятий

Наименование темы дисциплины	Формируемые компетенции	Лек	ПЗ	СР	Контроль	Всего
Тема 1. Мотивация персонала как главный ресурс повышения эффективности управления	ПК-1	2	4			6
Тема 2. Методы материальной и нематериальной мотивации	ПК-1	1	6			7
Тема 3. Влияние на мотивацию индивидуальных особенностей сотрудников	ПК-1	3	8			11
Всего:	ПК-1	6	18			24

4.2. Содержание тем дисциплины

Тема 1. Мотивация персонала как главный ресурс повышения эффективности управления. Подходы к мотивации (А. Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Макклелланд). Интегральная модель мотивации Портера-Лоулера. Система взаимодействия руководителя и подчиненных. Особенности мотивации персонала с различным уровнем квалификации. Выявление мотивирующих и демотивирующих персонал факторов. Выявление ведущей мотивации подчиненных.

Тема 2. Методы материальной и нематериальной мотивации. Возможности материальной мотивации. Методы нематериальной мотивации. Ключевые факторы, влияющие на мотивацию и высокую производительность сотрудников. Влияние удовлетворенности трудом на эффективность сотрудников в организации.

Тема 3. Влияние на мотивацию индивидуальных особенностей сотрудников. Экспресс-диагностика профессиональных компетенций и психологических качеств сотрудников. Контроль подчиненных с различным типом мотивации

5. Методические указания по освоению дисциплины

5.1. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Методические указания для преподавателя

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы слушателей, консультаций. Главное назначение лекции - обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у слушателей ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов и пр.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с информационными базами данных сети Интернет.

Методы проведения аудиторных занятий:

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с сопровождением наглядных пособий в виде слайдов;

- практические занятия, во время которых слушатели выступают с докладами по заранее предложенным темам и дискуссионно обсуждают их между собой и преподавателем; решаются практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения социальных явлений; проводятся устные и письменные опросы (в виде тестовых заданий) и контрольные работы (по вопросам лекций и практических занятий), проводятся деловые игры.

Лекции есть разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрении теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, ее методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, дача методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать слушателей к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме.

Практические занятия направлены на развитие самостоятельности слушателей в исследовании изучаемых вопросов и приобретение профессиональных умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии слушателей, они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы слушателей, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях слушатели учатся работать с научной литературой, четко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований.

При проведении практических занятий преподаватель должен ориентировать слушателей при подготовке использовать в первую очередь специальную научную литературу (монографии, статьи из научных журналов).

Результаты работы на практических занятиях должны учитываться преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя слушатели, активно отвечающие на занятиях, и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей экзаменационной оценке.

Методические указания для слушателей

Для успешного освоения дисциплины слушатели должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях. Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы четко представить себе объем и основные проблемы курса. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с конспектами лекций и учебником. Конспект лекций должен содержать краткое изложение основных вопросов курса. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия ученых, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Не нужно стремиться к дословной записи лекций. Для того чтобы выделить главное в лекции и правильно ее законспектировать, полезно заранее просмотреть уже пройденный лекционный материал, для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний, приготовить вопросы лектору. Прочитав свой конспект лекций, следует обратиться к материалу учебника.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний.

Работа с литературой

При изучении дисциплины слушатели должны серьезно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание слушателям следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Данные периодические издания представлены в читальном зале СГЭУ. Для поиска научной литературы по дисциплине слушателям также следует использовать каталог Электронной научной библиотеки: e-library.ru.

5.2. Методические рекомендации по практическим занятиям

Для решения учебных задач в рамках дисциплины «Основы менеджмента» используются следующие формы проведения практических занятий:

1. Анализ практических ситуаций (мини-кейсов) по отдельным разделам программы.
2. Дискуссии в рамках изученных тем.
3. Деловые игры.

Пример деловой игры на управление по ценностям, который используется на практическом занятии представлен ниже.

Кейс: «Создание нематериальной системы мотивации сотрудников». Ситуация: Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая

прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.
Задание:

Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании. Предложить структуру пакета немонетарной мотивации. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы? Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Работа в группах с кейсом 15-20 минут. Обсуждение 20 минут.

5.3. Методические рекомендации по написанию курсовых работ/курсовых проектов/контрольных работ

Написание курсовых работ (проектов) и контрольных работ по данной дисциплине не предусмотрено учебным планом.

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Мотивация и стимулирование сотрудников»

Перечень контролирующих мероприятий для проведения промежуточного контроля по дисциплине «Мотивация и стимулирование сотрудников» представлен в таблице 3.

Таблица 3

Фонд оценочных средств по дисциплине «Мотивации и стимулирование сотрудников»

Номер недели	Промежуточная аттестация						
	Курсовая работа	Курсовой проект	Контрольная работа (для заочной формы обучения)	Промежуточное тестирование	Зачет	Зачет с оценкой	Экзамен
1					+		

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

Изучение дисциплины «Мотивация и стимулирование сотрудников» в образовательной программе направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Профессиональные компетенции (ПК):

ПК-1 - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

ПК-1 - способностью управлять организациями, подразделениями и, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	Знать	Уметь	Владеть
	<ul style="list-style-type: none"> - основные категории и понятия, показатели и составляющие, принципы, цели и задачи, средства и ограничения, закономерности и противоречия социально-трудовых отношений; - методики проект-менеджмента; - методики мотивации сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать и оценивать планы, проекты с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений; - применять инновационный подход при разработке проектов; - эффективно организовать командное взаимодействие для решения оперативных управленческих задач; 	<ul style="list-style-type: none"> - современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; - современными методами организации малого коллектива для реализации экономических проектов; навыками построения эффективных систем мотивации сотрудников.

6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалоценивания.

Таблица 4

Уровни сформированности компетенций

Компетенции (код, наименование)	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)
ПК-1 - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	1. Пороговый	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные категории и понятия, показатели и составляющие, принципы, цели и задачи, средства и ограничения, закономерности и противоречия социально-трудовых отношений; - методики проект- менеджмента; - методики мотивации сотрудников <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать и оценивать планы, проекты с учетом нормативно-правовых,

		ресурсных, административных и иных ограничений;
	2. Повышенный	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять инновационный подход при разработке проектов; эффективно организовать командное взаимодействие для решения оперативных управленческих задач; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; - современными методами организации малого коллектива для реализации экономических проектов; <p>навыками построения эффективных систем мотивации сотрудников.</p>

Шкала и критерии оценки (зачет)

Зачтено	Не зачтено
Ответ на вопрос билета полный и правильный, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Изложение материала при ответах на вопрос построено грамотно, в определенной логической последовательности.	Не отвечает на вопросы или допускает грубые, существенные ошибки при ответах, Нет владения компетенциями.
Повышенный уровень сформированности компетенций	

6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

6.3.1 Материалы для промежуточного тестирования

Тестирование по данной дисциплине не предусмотрено.

6.3.2 Тематика курсовых работ/курсовых проектов/контрольных работ

Написание курсовых работ (проектов) и контрольных работ по данной дисциплине не предусмотрено учебным планом

6.3.3. Примерные вопросы к зачету

Код контролируемых компетенций: ПК-1.

1. Мотивация трудовой деятельности в системе управления.
2. Категориальный аппарат теории мотивации: потребности, мотивы, стимулы. Взаимосвязь мотивов и стимулов.
3. Краткосрочные и долгосрочные мотиваторы. Преимущества и недостатки использования. Категории нематериальных вознаграждений.
4. Основные этапы мотивационного процесса. Их характеристика.
5. Эволюция моделей трудовой мотивации
6. Мотивация труда в постиндустриальном обществе.
7. Мотивационный механизм в теориях Маслоу, Альдерфера. Основные выводы, недостатки, практика применения.
8. Практическое значение мотивационных теорий Херцберга и МакКлелланда.
9. Соотношение групп потребностей в теориях Маслоу, Альдерфера, МакКлелланда и Херцберга.
10. Мотивационная теория ожидания и модель Портера-Лоулера: практика применения.
11. Теория справедливости. Прогнозы реакции сотрудников на несправедливую оплату труда. Проблемы, связанные с использованием теории справедливости.
12. Участие в управлении как метод мотивации работников. Программы участия работников в управлении
13. Управление по целям в контексте мотивации персонала.
14. Удовлетворенность трудом как установка. Характеристики работы, формирующие удовлетворенность. Проблема «мотивационного выгорания».
15. Методы экспресс-диагностики профессиональных компетенций и психологических качеств сотрудников.

6.3.4. Требования к оформлению эссе

Промежуточная аттестация – проводится в форме защиты слушателями эссе. Тематика эссе может быть выбрана слушателями самостоятельно в рамках предлагаемых тем.

Объем работы должен быть, как правило, не менее 3 и не более 6 страниц. Работа должна выполняться через одинарный интервал 12 шрифтом, размеры отступов полей: левое - 25 мм, правое - 15 мм, нижнее - 20 мм, верхнее - 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

Расстояние между названием части реферата или главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Фразы, начинающиеся с "красной" строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки, равным 1 см.

Структура работы - введение, основная часть, заключение, список литературы.

6.3.5. Примерные темы эссе

1. Нетрадиционные системы компенсации. Особенности применения.
2. Материальное стимулирование на японских предприятиях
3. Стимулирование труда управленческого персонала (на примере США)
4. Система вознаграждения в организации. Варианты стимулирующих систем.
5. Преимущества и недостатки систем материального стимулирования. Основные критерии стимулов. Денежное вознаграждение в контексте теорий мотивации
6. Понятие заработной платы, ее функции, принципы оплаты труда
7. Формы и системы оплаты труда: достоинства, недостатки, сферы применения.

6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Методические материалы по проведению экзамена

Цель–

оценка качества усвоения учебного материала и сформированности компетенций в результате изучения дисциплины.

Процедура–

проводится в форме собеседования преподавателем во время экзамена. Слушатель получает экзаменационный билет в время подготовки. Время 15-20 минут.

Содержание представляет перечень примерных вопросов к экзамену

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — Москва : КноРус, 2016. — 358 с. — ISBN 978-5-406-04751-4. <https://www.book.ru/book/919352>

Дополнительная литература:

1. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 467 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-8710-2. <https://www.biblio-online.ru/book/1EB0E319-C6DB-4A3B-8B40-A737500BE562>

Электронные и Internet-ресурсы:

1. <http://www.ecsocman.edu.ru> Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент».

2. <http://www.hr-portal.ru/> «HR-Portal»: Сообщество HR-Профессионалов

3.<http://www.smartcat.ru/Personnel> - «Управление персоналом: электронная библиотека учебной литературы»

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

- аудитория, оборудованная учебной мебелью, видеопроекционным оборудованием для презентаций и экраном;
- возможность пользования библиотекой и читальным залом, оснащенным компьютерной техникой для доступа к электронному каталогу библиотеки СГЭУ;
- компьютерные классы для всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки слушателей с доступом к базам данных Интернет.

Разработчик:

А.И. Малицкая