Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Заболотни Галина Ивановна
Должность: Директор филиала
Дата подписания: 13.10.2023 06:14:39
Уникальный программный ключ:
476db7d4acccb36ef8130172be235477473d63457266ce26b7e9e40f733b8b08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный технический университет»
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Самарский государственный технический университет» в г. Новокуйбышевске

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала
_____ Г.И. Заболотни
«15» мая 2020 г.
м.п.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

(указывается наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки (специальность) 38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

Профиль подготовки (направленность) Управление персоналом

Форма обучения Очная
(очная, очно-заочная, заочная)

Год начала подготовки 2020

Выпускающая кафедра «Экономика и менеджмент»

Кафедра-разработчик рабочей программы *«Экономика и менеджмент»*
(название)

Семестр	Трудоемкость, час./з.е.	Контактная работа			СРС, час.	Форма промежуточного контроля (зачет, экзамен, КР, КП)
		Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.		
6	144/4	18	18	-	108	Зачет с оценкой
Итого	**144/4**	**18**	**18**	-	**108**	**Зачет с оценкой**

Новокуйбышевск, 2020

Программа разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 27.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», с учетом требований ФГОС ВО 38.03.01 Экономика, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» ноября 2015г. № 1327, по направлению подготовки Управление персоналом и профиля Управления персоналом и учебного плана филиала «СамГТУ» в г.Новокуйбышевске.

Составитель рабочей программы кафедра *Экономики и менеджмента* (НФ-ЭиМ)

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры *НФ-ЭиМ*
(наименование кафедры-разработчика)
«15» 05 2020 г. протокол № 10

Заведующий кафедрой
«15» 05 2020 г. _____ (подпись) А.А. Малафеев (Ф.И.О.)

Руководитель ОПОП
«15» 05 2020 г. _____ (подпись) А.А. Малафеев (Ф.И.О.)

Начальник УО
«15» 05 2020 г. _____ (подпись) Н.А. Сухова (Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Планируемые результаты обучения
2. Место дисциплины в структуре ООП
3. Объем и содержание дисциплины
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся
5. Основная и дополнительная учебная литература
6. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
7. Информационные технологии
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины
9. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 1. Аннотация рабочей программы

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) – компетенции обучающихся определяются требованиями стандарта по направлению подготовки (специальности) и формируются в соответствии с матрицей компетенций ОПОП (Таблица 2)

Планируемые результаты обучения по дисциплине – знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы, формируются в соответствии с картами компетенций ОПОП.

Таблица 1

Планируемые результаты обучения по дисциплине

Шифр компетенции	Наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Профессиональные компетенции Виды деятельности: организационно-управленческая и экономическая		
ПК-8	знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике работ	Владеть: навыками формирования планового бюджета фонда оплаты труда, стимулирующих и компенсационных выплат В 1(ПК-8) Уметь: оформлять результаты контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документы о поощрениях и взысканиях) У 1(ПК-8) Знать: основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала (системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала) З 1(ПК-8)

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина Мотивация и стимулирование трудовой деятельности входит в состав Организационно-управленческого модуля и относится к обязательным дисциплинам *вариативной* части блока 1 учебного плана.

В таблице 2 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОПОП.

Таблица 2

Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций

№ п/п	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
	Профессиональные к□мпетенции (вид профессиональной деятельности - организационно-управленческая и экономическая)		

1	ПК-8 знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике работ	Организационное поведение Основы теории управления	Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности)

3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 академических часа.

Таблица 3

Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр					
		1	2	3	4	5	6
Контактная работа	36	-	-	-	-	-	36
Контактная работа (всего)	**36**	**-**	**-**	**-**	**-**		**36**
в том числе: лекции	18	-	-	-	-	-	18
практические занятия(ПЗ)	18	-	-	-	-	-	18
лабораторные работы (ЛР)	-	-	-	-	-	-	-
Самостоятельная работа (всего)	108	-	-	-	-	-	108
Самостоятельное изучение литературы подготовка к практическим занятиям	80	-	-	-	-	-	80
Подготовка к тестированию	28	-	-	-	-	-	28
Контроль	Зачет с оценкой	-	-	-	-	-	Зачет с оценкой
ИТОГО: час. З.е.	144 /4	-	-				144/ 4

3.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Лекции

№ лекции	Номер раздела	Тема лекции	Трудоемкость, часов
1	**1**	**Тема 1. Теоретические основы управления**	**2**

		персоналом. Определение понятий: управление персоналом, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, персонал, кадры, мотивация. Актуальность мотивации в современной системе менеджмента. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом. Сущность, структура и функции мотивации. Механизм мотивации: потребности, мотивы стимулы. Психологические аспекты управления мотивацией персонала. **Тема 2. Однофакторные теории мотивации.** Теория Кроу-Мэрлоу, (потребность в одобрении). Теория Элерса (мотив достижений). Теория Лумана (склонность к риску). Потребность в поглощенности поставленной задачей. Мотив принадлежности. Потребность к порядку и др.	
2	**1**	Тема 3. Содержательные теории мотивации. Трудовая мотивация в фордизме. Вклад Э.Мэйо в развитие мотивации. Пирамида потребностей А.Маслоу. Развитие теории А.Маслоу: П.Херси и К.Бланшард. Двухфакторная теория удовлетворенности работой Ф. Герцберга. Использование теории Герцберга: обогащение труда. Теория приобретенных потребностей МакКлеланда. Теория ERG Альдерфера. Соотношение содержательных теорий мотивации.	**2**
3	**2**	Тема 4. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости С. Адамса. Комплексная модель Портера-Лоулера. Теория “X” и “Y” Д. МакГрегора. Теория трудовой мотивации Аткинсона (модель выбора риска). «Локус контроля» в мотивации: понятие локуса контроля – степень независимости, самостоятельности и активности человека в достижении целей, развитие личной ответственности за происходящие с ним события., 60-е гг. США. Теория атрибуции. Теория Портера-Лоулера. Соотношение процессуальных теорий мотивации. Рациональный и гуманистический поход к УЧР. Появление и внедрение концепции УЧР в России. Наиболее актуальные подходы к мотивации в настоящее время.	**2**
4	**2**	**Тема 5. Инструменты мотивации.** Морально-психологическое стимулирование: актуальность, содержание понятия, виды морально-психологического стимулирования, ограничения в использовании. Мотивация карьерным ростом: содержание, виды мотивации, программы управления карьерой. Мотивация временем: свободное время и его элементы, содержание понятия, виды, свободный график и нестандартные режимы рабочего времени.	**2**
5	**2**	**Тема 6. Мотивация соучастием.**	**2**

		Участие как важнейший мотивационный механизм. Мотивация соучастием в прибыли: содержание понятия, основные элементы участия в прибыли, ограничения в использовании, система Скэнлона, Раккерта, «Импрошейр». Мотивация соучастием в собственности. Мотивация соучастием в управлении.	
6	2	**Тема 7. Оплата труда: сущность и структура.** Сущность, функции и структура оплаты труда. Государственное регулирование заработной платы. Принципы оплаты труда в организации: оплата по конечному результату и соотношение оплаты труда различных категорий работников, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы и обеспечение соответствия между заработной платой и численностью работников предприятия. Зарубежный опыт оплаты труда.	**2**
7	2	**Тема 8. Формирование мотивационного механизма на предприятии.** Технология мотивации. Воздействие на мотивационные факторы внешней и внутренней среды. Воздействие на мотивацию факторов внутренней среды. Воздействие на мотивацию факторов внешней среды. Методы мотивации: административные, экономические, социально-психологические и духовно-нравственные. Административные методы. Экономические методы. Социально-психологические и духовно-нравственные методы.	2
8	2	**Тема 9. Управление мотивационным механизмом.** Структуры, ответственные за эффективную мотивацию на предприятии. Эффективность управления мотивацией, ее формы и методы. Мотивационные ресурсы в управлении. Принципы социального партнерства в организации труда. Возможности социальной политики предприятия. Оценка эффективности управления мотивацией. Издержки на рабочую силу. Эффект от управления персоналом и мотивацией труда. Основные подходы к оценке управления мотивацией	4
9	2	**Тема 10. Системы мотивации на современных предприятиях**. Особенности мотивации и стимулирования труда на предприятиях различных форм собственности. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала коммерческих организаций. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала некоммерческих общественных организаций. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала в государственной и муниципальной службе в России.	2
		ИТОГО	**18**

Таблица 5

Практические занятия

№ занятия	Номер раздела	Тема практического занятия	Трудоемкость, час
1	**1**	**Тема 1. Теоретические основы управления персоналом.** Определение понятий: управление персоналом, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, персонал, кадры, мотивация. Актуальность мотивации в современной системе менеджмента. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом. Сущность, структура и функции мотивации. Механизм мотивации: потребности, мотивы стимулы. Психологические аспекты управления мотивацией персонала. **Тема 2. Однофакторные теории мотивации.** Теория Кроу-Мэрлоу, (потребность в одобрении). Теория Элерса (мотив достижений). Теория Лумана (склонность к риску). Потребность в поглощенности поставленной задачей. Мотив принадлежности. Потребность к порядку и др.	**2**
2	**1**	Тема 3. Содержательные теории мотивации. Трудовая мотивация в фордизме. Вклад Э.Мэйо в развитие мотивации. Пирамида потребностей А.Маслоу. Развитие теории А.Маслоу: П.Херси и К.Бланшард. Двухфакторная теория удовлетворенности работой Ф. Герцберга. Использование теории Герцберга: обогащение труда. Теория приобретенных потребностей МакКлеланда. Теория ERG Альдерфера. Соотношение содержательных теорий мотивации.	**2**
3	**2**	Тема 4. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости С. Адамса. Комплексная модель Портера-Лоулера. Теория “X” и “Y” Д. МакГрегора. Теория трудовой мотивации Аткинсона (модель выбора риска). «Локус контроля» в мотивации: понятие локуса контроля – степень независимости, самостоятельности и активности человека в достижении целей, развитие личной ответственности за происходящие с ним события., 60-е гг. США. Теория атрибуции. Теория Портера-Лоулера. Соотношение процессуальных теорий мотивации. Рациональный и гуманистический поход к УЧР. Появление и внедрение концепции УЧР в России. Наиболее актуальные подходы к мотивации в настоящее время.	**2**
4	**2**	**Тема 5. Инструменты мотивации.** Морально-психологическое стимулирование: актуальность, содержание понятия, виды морально-психологического стимулирования, ограничения в использовании. Мотивация карьерным ростом: содержание, виды мотивации, программы управления карьерой. Мотивация временем: свободное время и его элементы, содержание понятия, виды, свободный график и нестандартные режимы рабочего времени.	**2**
5	**2**	**Тема 6. Мотивация соучастием.** Участие как важнейший мотивационный механизм.	**2**

		Мотивация соучастием в прибыли: содержание понятия, основные элементы участия в прибыли, ограничения в использовании, система Скэнлона, Раккерта, «Импрошейр». Мотивация соучастием в собственности. Мотивация соучастием в управлении.	
6	2	**Тема 7. Оплата труда: сущность и структура.** Сущность, функции и структура оплаты труда. Государственное регулирование заработной платы. Принципы оплаты труда в организации: оплата по конечному результату и соотношение оплаты труда различных категорий работников, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы и обеспечение соответствия между заработной платой и численностью работников предприятия. Зарубежный опыт оплаты труда.	**2**
7	2	**Тема 8. Формирование мотивационного механизма на предприятии.** Технология мотивации. Воздействие на мотивационные факторы внешней и внутренней среды. Воздействие на мотивацию факторов внутренней среды. Воздействие на мотивацию факторов внешней среды. Методы мотивации: административные, экономические, социально-психологические и духовно-нравственные. Административные методы. Экономические методы. Социально-психологические и духовно-нравственные методы.	2
8	2	**Тема 9. Управление мотивационным механизмом.** Структуры, ответственные за эффективную мотивацию на предприятии. Эффективность управления мотивацией, ее формы и методы. Мотивационные ресурсы в управлении. Принципы социального партнерства в организации труда. Возможности социальной политики предприятия. Оценка эффективности управления мотивацией. Издержки на рабочую силу. Эффект от управления персоналом и мотивацией труда. Основные подходы к оценке управления мотивацией	2
9	2	**Тема 10. Системы мотивации на современных предприятиях**. Особенности мотивации и стимулирования труда на предприятиях различных форм собственности. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала коммерческих организаций. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала некоммерческих общественных организаций. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала в государственной и муниципальной службе в России.	2
Итого:			18

Таблица 6

Лабораторные работы учебным планом не предусмотрены

№ занятия	Номер раздела	Наименование лабораторной работы	Трудоемкость, час
1	-	-	-

2	-	-	-
…	-	-	-
N	-	-	-
		Итого:	0

Таблица 7

Самостоятельная работа студента

Раздел дисциплины	Под-раздел	Вид самостоятельной работы студента (СРС)	Трудоемкость, час
Раздел 1.	1.	***Самостоятельное изучение литературы и подготовка к практическому занятию.*** Определение понятий: управление персоналом, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, персонал, кадры, мотивация. Актуальность мотивации в современной системе менеджмента. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом. Сущность, структура и функции мотивации. Механизм мотивации: потребности, мотивы стимулы. Психологические аспекты управления мотивацией персонала. Теория Кроу-Мэрлоу, (потребность в одобрении). Теория Элерса (мотив достижений). Теория Лумана (склонность к риску). Потребность в поглощенности поставленной задачей. Мотив принадлежности. Потребность к порядку и др. Трудовая мотивация в фордизме. Вклад Э.Мэйо в развитие мотивации. Пирамида потребностей А.Маслоу. Развитие теории А.Маслоу: П.Херси и К.Бланшард. Двухфакторная теория удовлетворенности работой Ф. Герцберга. Использование теории Герцберга: обогащение труда. Теория приобретенных потребностей МакКлеланда. Теория ERG Альдерфера. Соотношение содержательных теорий мотивации. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости С. Адамса. Комплексная модель Портера-Лоулера. Теория “X” и “Y” Д. МакГрегора. Теория трудовой мотивации Аткинсона (модель выбора риска). «Локус контроля» в мотивации: понятие локуса контроля – степень независимости, самостоятельности и активности человека в достижении целей, развитие личной ответственности за происходящие с ним события., 60-е гг. США. Теория атрибуции. Теория Портера-Лоулера. Соотношение процессуальных теорий мотивации. Рациональный и гуманистический поход к УЧР. Появление и внедрение концепции УЧР в России. Наиболее актуальные подходы к мотивации в настоящее время	40
Раздел 2.	2.	***Самостоятельное изучение литературы и подготовка к практическому занятию.*** Морально-психологическое стимулирование:	40

		актуальность, содержание понятия, виды морально-психологического стимулирования, ограничения в использовании. Мотивация карьерным ростом: содержание, виды мотивации, программы управления карьерой. Мотивация временем: свободное время и его элементы, содержание понятия, виды, свободный график и нестандартные режимы рабочего времени. Участие как важнейший мотивационный механизм. Мотивация соучастием в прибыли: содержание понятия, основные элементы участия в прибыли, ограничения в использовании, система Скэнлона, Раккерта, «Импрошейр». Мотивация соучастием в собственности. Мотивация соучастием в управлении. Сущность, функции и структура оплаты труда. Государственное регулирование заработной платы. Принципы оплаты труда в организации: оплата по конечному результату и соотношение оплаты труда различных категорий работников, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы и обеспечение соответствия между заработной платой и численностью работников предприятия. Зарубежный опыт оплаты труда. Технология мотивации. Воздействие на мотивационные факторы внешней и внутренней среды. Воздействие на мотивацию факторов внутренней среды. Воздействие на мотивацию факторов внешней среды. Методы мотивации: административные, экономические, социально-психологические и духовно-нравственные. Административные методы. Экономические методы. Социально-психологические и духовно-нравственные методы. Структуры, ответственные за эффективную мотивацию на предприятии. Эффективность управления мотивацией, ее формы и методы. Мотивационные ресурсы в управлении. Принципы социального партнерства в организации труда. Возможности социальной политики предприятия. Оценка эффективности управления мотивацией. Издержки на рабочую силу. Эффект от управления персоналом и мотивацией труда. Основные подходы к оценке управления мотивацией Особенности мотивации и стимулирования труда на предприятиях различных форм собственности. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала коммерческих организаций. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала некоммерческих общественных организаций. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала в государственной и муниципальной службе в России.	
1-2		Подготовка к тестированию	28

Итого:	108

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Студентам для самостоятельной подготовки к практическим занятиям рекомендовано использовать следующие учебно-методические пособия:

Шишков Е.М. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.- Филиал ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Новокуйбышевске, Новокуйбышевск, 2015.

5. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Таблица 8

Учебно-методическое обеспечение

№ п/п	Учебник, учебное пособие (приводится библиографическое описание учебника, учебного пособия)		Кол-во экз.
	Основная литература		
1	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 116 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/92969.html (дата обращения: 08.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей	Электронно-библиотечная система IPR BOOKS	Электронный ресурс
2	Абакумова, Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / Н. Н. Абакумова. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2015. — 235 с. — ISBN 978-5-7014-0689-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/87136.html (дата обращения: 08.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей	Электронно-библиотечная система IPR BOOKS	Электронный ресурс
3	Чиликина, И. А. Мотивация трудовой деятельности : курс лекций / И. А. Чиликина. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2018. — 66 с. — ISBN 978-5-88247-869-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/83191.html (дата обращения: 08.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей	Электронно-библиотечная система IPR BOOKS	Электронный ресурс
	Дополнительная литература		
1	Захарова, Т. И. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / Т. И. Захарова, С. В. Гаврилова. — Москва : Евразийский открытый институт, 2010. — 264 с. — ISBN 978-5-374-00388-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/10791.html (дата обращения: 08.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей	Электронно-библиотечная система IPR BOOKS	Электронный ресурс
2	Докашенко, Л. В. Выполнение кейсов по тематике «Мотивация трудовой деятельности» : методические указания	Электр	Электронный

№ п/п	Учебник, учебное пособие (приводится библиографическое описание учебника, учебного пособия)		Кол-во экз.
	/ Л. В. Докашенко. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2014. — 50 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/33623.html (дата обращения: 08.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей	онно-библиотечная система IPR BOOKS	ресурс
3	Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 236 с. — ISBN 978-5-4497-0202-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/86681.html (дата обращения: 08.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей	Электронно-библиотечная система IPR BOOKS	Электронный ресурс

6. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»

1. Электронно-библиотечная система «IPRbooks». – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/ – Загл. с экрана.
2. НЭБ (научная электронная библиотека). – Режим доступа: http://elibrary.ru/defaultx.asp – Загл. с экрана.
3. Официальный сайт президента РФ - Режим доступа: http://www.kremlin.ru/ - Загл. с экрана.
4. Официальный сайт Правительства Самарской области – Режим доступа:http://www.samregion.ru/– Загл. с экрана.
5. Лучшие статьи информагентств и деловой прессы POLPRED.COM - Режим доступа: http://polpred.com/ – Загл. с экрана.
6. Правовые системы Кодекс - Режим доступа: http://www.kodeks.ru/ - Загл. с экрана.
7. Консультант плюс - Режим доступа: http://www.consultant.ru/ - Загл. с экрана.

7. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Реализация данной дисциплины предусматривает использование презентационной техники и программного обеспечения Microsoft Word, Microsoft Power Point.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Лекционные занятия:

аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук)

2. Практические занятия (семинарского типа):

аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук)

9. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

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

Оценочные средства разработаны для оценки
профессиональных компетенций
ПК-8

Перечень компетенций и планируемые результаты обучения (дескрипторы): знания – З, умения – У, владения - В, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы (ОПОП), представлены в разделе 1 Рабочей программы дисциплины (Таблица 1) в соответствии с матрицей компетенций ООП (Приложения 1 к ООП).

Основными этапами формирования указанных компетенций в рамках дисциплины выступает последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий.

Таблица 9

Паспорт
фонда оценочных средств дисциплины

№ п/п	Код и наименование контролируемой компетенции	Этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
1	ПК-8 знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике	ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТЕМА 2. ОДНОФАКТОРНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТЕМА 3. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТЕМА 4. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТЕМА 5. ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ ТЕМА 6. МОТИВАЦИЯ СОУЧАСТИЕМ ТЕМА 7. ОПЛАТА ТРУДА: СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА ТЕМА 8. ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА НА ПРЕДПРИЯТИИ ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИОННЫМ МЕХАНИЗМОМ ТЕМА 10. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	Тест Практические задания 1-4

2	Промежуточная аттестация	Компетенции, знания, умения, владения, установленные в качестве запланированных результатов обучения по дисциплине в разделе 1 Рабочей программы (таблица 1)	Зачет с оценкой

9.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результаты обучения по дисциплине *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом* профиль *Управление персоналом* определяются показателями и критериями оценивания сформированности компетенций на этапах их формирования представлены в табл. 10.

Таблица 10

Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Компетенции	Оценочные средства						
	Текущий контроль				Промежуточный контроль (зачет с оценкой)		
	Оценочное средство 1 (Тест)	Оценочное средство 2 (практические задания)	Оценочное средство 3	Оценочное средство 4	Вопросы к зачету с оценкой		
ПК-8	У1 (ПК-8) З1 (ПК-8)	В1 (ПК-8) У1 (ПК-8) З1 (ПК-8)			В1 (ПК-8) У1 (ПК-8) З1 (ПК-8)		

Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций (промежуточного контроля)

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить уровень освоения материала обучающимися. Критерии оценивания сформированности планируемых результатов обучения представлены в карте компетенции ООП.

Форма оценки знаний: оценка - 5 «отлично»; 4 «хорошо»; 3 «удовлетворительно»; 2 «неудовлетворительно». Лабораторные работы, практические занятия, практика оцениваются: «зачет», «незачет». Возможно использование балльно-рейтинговой оценки.

Шкала оценивания:

«Зачет» – выставляется, если сформированность заявленных компетенций на *_51_%* и более оценивается не ниже «удовлетворительно» при условии отсутствия критерия «неудовлетворительно». Выставляется, когда обучающийся показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

«Отлично» – выставляется, если сформированность заявленных компетенций __85__%

более (в соответствии с картами компетенций ООП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно»: студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций;

«Хорошо» – выставляется, если сформированность заявленных компетенций на *_61__%* и более (в соответствии с картами компетенций ООП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно», допускается оценка «удовлетворительно»: обучающийся показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций;

«Удовлетворительно» – выставляется, если сформированность заявленных компетенций *__51_%* и более (в соответствии с картами компетенций ООП) оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: обучающийся показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой;

«Неудовлетворительно» «Незачет» – выставляется, если сформированность заявленных компетенций менее чем *_51_%* (в соответствии с картами компетенций ООП): при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Ответы и решения обучающихся оцениваются по следующим общим критериям: распознавание проблем; определение значимой информации; анализ проблем; аргументированность; использование стратегий; творческий подход; выводы; общая грамотность.

Соответствие критериев оценивания сформированности планируемых результатов обучения системам оценок представлено в табл.

Таблица 4

Интегральная оценка

Критерии	Традиционная оценка	Балльно-рейтинговая оценка
5	5	86 - 100
4	4	61-85
3	3	51-60
2 и 1	2, Незачет	0-50
5, 4, 3	Зачет	51-100

Обучающиеся обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем. Оценка «Удовлетворительно» по дисциплине, может выставляться и при неполной сформированности компетенций в ходе освоения отдельной учебной дисциплины, если их формирование предполагается продолжить на более поздних этапах обучения, в ходе изучения других учебных дисциплин.

Показатели и критерии оценки достижений студентом запланированных результатов освоения дисциплины в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации

Оценка, уровень	Критерии
«отлично», повышенный уровень	Студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций
«хорошо», пороговый уровень	Студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций
«удовлетворительно», пороговый уровень	Студент показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой
«неудовлетворительно», уровень не сформирован	При ответе студента выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

9.3 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

9.3.1 Перечень примерных вопросов для промежуточной аттестации (зачет с оценкой)

1. Основные категории, разновидности и формы труда.
2. Понятие трудовых процессов и их классификация.
3. Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени.
4. Классификация и структура затрат рабочего времени.
5. Сущность задачи и значение научной организации труда.
6. Методологические основы организации труда.
7. Социально-экономические аспекты организации труда.
8. Правовое обеспечение труда (ТК РФ и др.).
9. Понятие рабочего места в концепции организации труда.
10. Нормирование труда. Понятие меры и нормы труда.
11. Мотивация - социально-психологическая основа управления людьми в организации.
12. Формы и средства мотивации трудовой деятельности.
13. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала.
14. Продуктивность трудовой деятельности и удовлетворение потребностей личности.
15. Основы построения системы стимулирования персонала.
16. Организационные и социальные формы мотивации.
17. Объективные и субъективные средства мотивации, особенности их соотношения.
18. Этапы процесса стимулирования.
19. Условия эффективности системы стимулирования.
20. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения.
21. Формы и системы организации заработной платы.
22. Оплата труда в России.
23. Зарубежный опыт оплаты труда.

24. Возникновение потребностей.
25. Иерархия потребностей.
26. Роль потребностей в организации индивидуального поведения и деятельности человека.
27. Процесс планирования реализации потребностей.
28. Роль потребностей в организации социального поведения и деятельности человека.
29. Методы исследования потребностей и мотивов.
30. Психоаналитическая теория Зигмунда Фрейда.
31. Теория «драйвов» американского психолога Карла Хала.
32. Гедоническая теория К-Г. Юнга.
33. Теория условных рефлексов И.П. Павлова.
34. Сущность содержательных теорий мотивации.
35. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.
36. Теория мотивации Маслоу.
37. Теория Д. Мак-Грегора.
38. Теория потребностей Мак Клелланда.
39. Теория К. Альдерфера.
40. Теория ожиданий. концепция Врума.
41. Теория справедливости.
42. Модель Портера-Лоулера.
43. Теория атрибуции.
44. Оперантная теория Б. Скиннера.
45. Теория цели Э. Локка.
46. Принципы и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда),
47. Порядок применения дисциплинарных взысканий,
48. Оформление результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях)

9.3.2 Оценочное средство 1 (примерные тестовые задания)

Тест 1

Вопрос 1 Назовите внешние факторы побуждения людей к труду:

А) порывы;
* Б) стимулы;
В) поощрения;
Г) награды;
Д) приветствия.

Вопрос 2 К каким формам воздействия на поведение человека относятся приказ, распоряжение, закон, нормы?

*А) к прямым;
Б) к косвенным;
В) к непосредственным;
Г) к побочным;
Д) к главным.

Вопрос 3 Какая функция стимулирования труда предполагает совершенствование распределительных отношений?

*А) социальная;
Б) духовная;
В) экономическая;
Г) психологическая;
Д) воспитательная.

Вопрос 4 Какая функция включает в себя воздействие на формирование внутреннего мира работника?

*А) нравственная;

Б) социально-психологическая;

В) социальная;

Г) моральная;

Д) воспитательная.

Вопрос 5 К каким стимулам относятся условия, форма и система оплаты труда?

*А) к материальным;

Б) к социальным;

В) к финансовым;

Г) к дополнительным;

Д) к основным.

Вопрос 6 Назовите наиболее очевидный инструмент, которым можно вознаградить сотрудников в организации:

А) отпуск;

Б) путевка за границу;

В) благодарность;

Г) повышение по службе;

*Д) деньги.

Вопрос 7 К каким стимулам относятся социально-психологические стимулы?

А) к моральным;

*Б) к нематериальным;

В) к экономическим;

Г) к физиологическим;

Д) к духовным.

Вопрос 8 Какие стимулы связаны с потребностями человека в уважении?

А) духовные;

*Б) моральные;

В) экономические;

Г) физиологические;

Д) психологические.

Вопрос 9 Какие стимулы связаны с потребностями человека в самоутверждении?

А) духовные;

Б) психологические;

*В) социальные;

Г) экономические;

Д) нравственные.

Вопрос 10 Какие стимулы связаны с общением человека?

А) нравственные;

Б) экономические;

В) физиологические;

*Г) социально-психологические.

Вопрос 11 К какому фактору стимулирования относятся такие стимулы, как предоставление дополнительных отпусков, сокращение продолжительности рабочего дня?

А) к экономическому фактору;

*Б) к фактору свободного времени;

В) к фактору поощрения;

Г) к фактору вознаграждения;

Д) к моральному фактору.

Вопрос 12 К кому применяются коллективные материальные не денежные стимулы?

*А) к трудовым коллективам разного уровня;

Б) к коллективу рабочих;

В) к коллективу специалистов;

Г) к первичному трудовому коллективу.

Вопрос 13 К каким стимулам относятся наказание, замечание, выговор, лишение премий, увольнение и т.п.?

*А) к негативным;

Б) к дисциплинарным;

В) к наказующим;

Г) к санкционным;

Д) ко всем стимулам, перечисленным в пп.1-4)

Вопрос 14 Что получает работник в обмен на свой труд?

*А) заработную плату;

Б) премию;

В) компенсацию;

Г) поощрение;

Д) повышение.

Вопрос 15 Что может вызвать у работников неэффективная система компенсации?

*А) неудовлетворенность;

Б) недовольство;

В) забастовку;

Г) увольнение;

Д) все, что названо в пп.1-4)

Вопрос 16 Как называются действия, состоящие в определении ценности рабочих мест? (выберите 3 правильных ответа)

*А) ранжирование рабочих мест;

*Б) классификация рабочих мест;

*В) создание системы разрядов;

Г) группировка рабочих мест;

Д) разделение рабочих мест.

Вопрос 17 Как называется плата за труд?

А) стимулирование;

Б) мотивирование;

*В) заработная плата;

Г) вознаграждение;

Д) премирование.

Вопрос 18 В чем заключается главный экономический интерес работника?

А) в заработной плате;

*Б) в величине заработной платы;

В) в характере труда;

Г) в условиях труда;

Д) в дополнительных льготах.

Вопрос 19 Как называется принцип оплаты труда, который учитывает всю совокупность полезных качеств работника?

*А) качественный;

Б) полезный;

В) меритократический;

Г) автократический;

Д) личностный.

Вопрос 20 Что из себя представляет система оплаты труда?

А) это зарплата со всеми денежными надбавками;

Б) это все доходы работника;

В) это все доплаты;

*Г) это формы и методы определения заработной платы;

Д) это все, что перечислено в пп.1-4)

Вопрос 21 Как называется система оплаты труда, когда люди получают фиксированную оплату за час, неделю, месяц?

*А) повременная;

Б) почасовая;

В) месячная;

Г) недельная;

Д) сдельная.

Вопрос 22 Как называется система компенсации сотрудникам, при которой их вознаграждение определяется результативностью продаж?

А) сдельная;

*Б) комиссионные;

В) потребительская;

Г) коммерческая;

Д) покупательская.

Вопрос 23 Что означает такой принцип оплаты труда, как справедливость?

А) уравниловку;

Б) удовлетворенность;

В) неущемленность;

*Г) равенство;

Д) одинаковость.

Вопрос 24 Назовите одну из главных причин изменения заработной платы в организации:

*А) иерархическое перемещение работников;

Б) инфляция;

В) увеличение выпуска продукции;

Г) повышение образования и квалификации;

Д) уменьшение персонала.

Вопрос 25 Назовите наиболее устойчивые факторы увеличения средней заработной платы в России (выберите 2 правильных варианта ответа):

*А) инфляция;

Б) безработица и сокращение работников;

*В) рост цен и повышение производительности труда;

Г) социальная напряженность;

Д) забастовки и экономические требования работников.

Вопрос 26 По каким результатам происходит пересмотр награждения каждого работника?

*А) по результатам труда;

Б) по образованию;

В) по трудовому стажу;

Г) по семейному положению;

Д) по результатам его оценки.

Вопрос 27 Главное назначение доплаты:

А) поднять жизненный уровень работника и его семьи;

Б) стимулировать рост производительности и качества труда;

В) повысить стремление работника к самосовершенству;

Г) повысить активность работника;

*Д) повышать интенсивность труда или компенсировать работу в условиях, отклоняющихся от нормальных.

Вопрос 28 Как называется система компенсации, при которой величина оплаты определяется уровнем квалификации и знаниями работника?

А) плата за творческий труд;

Б) плата за компетентность;

*В) плата за профессионализм;

Г) плата за знания;

Д) плата за высокую образованность.

Вопрос 29 Как называются качества или навыки человека, которые позволяют выполнять определенные профессиональные функции?

*А) профессиональные;

Б) квалификационные;

В) компетенции;

Г) необходимые;

Д) основные.

Вопрос 30 Что такое премия? (выберите 2 варианта ответа)

А) поощрение особых достижений;

*Б) плата за трудовую активность работника;

*В) плата за высокое качество труда;

Г) плата за исполнительность;

Д) плата за творческое отношение к труду.

Вопрос 31 Какая должна быть регулярность выплаты индивидуальных премий? (выберите 2 варианта ответа)

*А) раз в месяц;

*Б) раз в квартал;

В) раз в полгода;

Г) раз в год;

Д) раз в 2 года.

Вопрос 32 Как называется право на приобретение тем или иным субъектом акций компании (фирмы) или владение ими?

А) акцион;

Б) участие в совладении фирмой;

*В) опцион;

Г) аукцион;

Д) привлечение к управлению.

Вопрос 33 В чем состоит основной смысл работы административного аппарата организации в области материального вознаграждения работников?

А) в умении организовать коллектив;

Б) в умении правильно направить людей к выполнению цели фирмы;

В) в умении создать благоприятный морально-психологический климат;

Г) в определении компетенции работников;

*Д) в определении меры труда и размера его оплаты.

Вопрос 34 Как называется часть компенсации работникам организации в форме предоставления права получения дополнительных услуг, повышающих их жизненный уровень?

А) премия;

Б) доплаты;

В) поощрение;

*Г) льготы;

Д) помощь.

Вопрос 35 Назовите основную цель системы компенсации:

*А) повышение производительности труда;
Б) обеспечение реализации целей организации;
В) повышение эффективности труда;
Г) повышение жизненного уровня работника;
Д) повышение трудовой активности.

Вопрос 36 Кто может определить, какие методы вознаграждения наиболее подходят фирме?

А) вспомогательный персонал;
Б) рабочие;
В)служащие;
*Г) руководство;
Д) служащие другой фирмы.

Вопрос 37 Какая группа работников чаще всего сопротивляется внедрению новой системы оплаты труда?

*А) рабочие и служащие;
Б) руководители низшего звена;
В) руководители среднего звена;
Г) руководители высшего звена.

Вопрос 38 Как называется мотивация, которая базируется на угрозе ухудшения удовлетворения актуальных потребностей работников при угрозе снижения ими требований субъекта управления?

А) приказная мотивация;
*Б) властная или принудительная мотивация;
В) насильная мотивация;
Г) командная мотивация;
Д) принудительная мотивация.

Вопрос 39 Что имеет ключевое значение для принятия работником решения в пользу того или иного стимула?

А) выполнение поставленной цели;
Б) трудовая активность работников;
*В) желание получить определенную выгоду;
Г) сопоставление приобретений и затрат;
Д) материальное положение.

Вопрос 40 Как называется добровольный отклик организации и ее руководителей на социальные проблемы своих работников?

А) социальная обязанность;
Б) добровольная забота;
*В) социальная ответственность;
Г) соучастие;
Д) готовность к помощи.

Критерии оценки

Количество верных ответов:

86 – 100% - оценка «отлично» (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания);

71 – 85% ответов – оценка «хорошо» (полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности);

50 - 70% ответов – оценка «удовлетворительно» (обнаруживший знание основного учебно–программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);
менее 50% ответов – оценка «неудовлетворительно» (имеющему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)

9.3.3 Оценочное средство 2 (примерные практические задания)

ТЕМА 8. ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА НА ПРЕДПРИЯТИИ

ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИОННЫМ МЕХАНИЗМОМ

Примерное практическое задание 1. Ситуация «Оплата временной работы»

Описание ситуации

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Постановка задачи

Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу.

Предложить решение ситуации.

Методические указания

При анализе данной ситуации следует исходить из того, что, *во-первых,* небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, *во-вторых,* величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, в соответствии с законодательством в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.

Практическое задание 2. Задача «Моделирование системы оплаты труда»

Постановка задачи

Необходимо разработать эффективную систему оплаты труда организации, включающую основную оплату труда (базовая, или тарифная) заработная плата - постоянная часть денежного вознаграждения) и дополнительную оплату (доплаты, надбавки, премии, бонусы - переменная часть денежного вознаграждения).

Методические указания

Осуществляя моделирование системы оплаты труда, менеджер по персоналу должен следовать следующим общим правилам:

1. Система оплаты труда должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника.

2. Система оплаты труда должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. оплата труда должна выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя.

3. Новая система оплаты труда, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, но, с другой стороны, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

4. Внедрение системы оплаты труда должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности системы оплаты труда.

Десять вопросов, на которые нужно иметь ответы, перед тем как приступать к разработке системы оплаты труда в любой организации

1. Какой вид планирования - краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года) принят в организации? Период, на который разрабатывается система оплаты, определяется циклом планирования?

2. Сколько схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала) будет применяться?

3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?

4. Какова ситуация на рынке труда, какие уровни оплаты предлагаются специалистам, которые работают в вашей организации, какие требования к ним предъявляются, какой пакет социальных льгот для них предлагается?

5. Какова позиция организации при определении уровня оплаты труда своих работников: выше, ниже или на уровне рыночных ставок, способна ли она за эффективный труд платить выше рыночной средней заработной платы?

6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить во время испытательного срока)?

7. Каковы соотношения между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами?

8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?

9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?

10. Является ли политика в области заработной платы секретной или публичной?

Базовая (тарифная) заработная плата есть вознаграждение работнику за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами. Она остается постоянной в течение достаточно продолжительного промежутка времени и впрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника.

Разработка базовой (тарифной) заработной платы включает несколько этапов:

• выделение категорий персонала организации по отношению к основному продукту;

• описание и анализ рабочих мест (должностей);

• классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности;

• тарификация рабочих мест (должностей) и определение разрядов по оплате;

• установление базовых окладов, надбавок и доплат - формирование системы постоянной (базовой) заработной платы с учетом результатов анализа рыночной стоимости.

Категоризация персонала организации

На этом этапе необходимо выделить категории персонала, для которых будут разрабатываться разные системы денежного вознаграждения. Обычно выделяют основной персонал, вспомогательный, обслуживающий и управленческий. Выделение по категориям проводится по отношению к конечному продукту. К основному персоналу относятся сотрудники, непосредственно занятые в процессе производства (для производственных

предприятий) или в процессе сбыта (для торговых предприятий), т.е. непосредственно влияющие на конечную продукцию предприятия. Основной персонал является «зарабатывающим», т.е. приносящим выручку предприятию.

Вспомогательный персонал обеспечивает деятельность основного, косвенно участвуя в создании конечного продукта, создавая инструменты и средства труда для основного процесса.

К обслуживающему персоналу относятся сотрудники, участвующие в обслуживании нужд самого предприятия: администрация, бухгалтерия, реклама, служба персонала и т.д.

К управленческому персоналу относятся высший и средний менеджмент предприятия.

Структура и содержание заработной платы и принципы материальной компенсации для различных категорий персонала будут различными, ведь вклад разных категорий в конечный продукт разный и должны быть отличия в системе вознаграждения.

Описание и анализ рабочих мест (должностей)

В результате этого этапа работы должно быть получено представление о функциях отдельных подразделений и должностей (рабочих мест), которые фиксируются в соответствующих документах.

Классификация рабочих мест (должностей)

На основе анализа функций рабочих мест и должностей проводится следующий этап - анализ и классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности каждого из них для предприятия, которые могут осуществляться как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам. В итоге необходимо получить список должностей, которые иерархически упорядочены и отличаются друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда.

Простой способ - ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности:

• провести иерархическое ранжирование должностей (от генерального директора до курьера);

• сгруппировать должности по категориям (топ-менеджеры, специалисты, менеджеры, обслуживающий персонал и т.д.);

• осуществить присвоение разрядов по оплате для каждой должности с учетом «вилки» на каждую должность.

Сложный способ - балльная оценка должностей на основе выделенных факторов:

• с группой экспертов выделить ключевые факторы оценки должностей (сложность работы, требуемая квалификация, ответственность, напряженность, загруженность и т.д.);

• определить веса факторов оценки;

• разработать матрицу баллов для каждого фактора;

• провести процедуру выставления баллов для каждой должности по каждому фактору оценки;

• провести ранжирование должностей в зависимости от полученной суммы баллов;

• определить «вилки» для каждой должности;

• провести присвоение разрядов по оплате для каждой должности.

Система надбавок

Для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости системы оплаты труда можно использовать надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и могут начисляться за совместительство и совмещение профессий, за знание и использование в работе иностранного языка, за руководство другими сотрудниками, за общую эффективность в работе и т.д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3-6 месяцев).

Таким образом, *базовый оклад + надбавки* составляют *базовую заработную плату.* Базовая заработная плата является ценой должности и некоторых постоянных характеристик

производственного поведения работника. Кроме того, базовая заработная плата может быть основой для расчета и начисления переменной части денежного вознаграждения, т.е. того вознаграждения, которое выплачивается за индивидуальную или групповую результативность деятельности работников организации.

Переменная часть денежного вознаграждения обычно связана с вознаграждением за результативность труда работника. К ней относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. - все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с обшей эффективностью работы организации, подразделения или самого работника.

Примерное практическое задание 3. Задача «Разработка системы социальных льгот и нормативных документов»

Постановка задачи

Необходимо разработать систему социальных льгот персоналу организации и внутренние нормативные документы, фиксирующие систему стимулирования персонала.

Методические указания

Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляется в законодательном порядке и обязательна для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т.д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

Основные цели, которые преследует работодатель, предоставляя работникам определенный набор социальных льгот и выплат, достаточно разнообразны и зависят от стратегии компании: привлечение и закрепление высокопрофессионального персонала, косвенное и прямое стимулирование производительного труда, создание благоприятного общественного мнения об организации, увеличение реального благосостояния собственных работников.

Наиболее популярными на российских предприятиях социальными льготами являются страхование, ссуды, обучение, питание, туристические путевки, отдых, оплата бензина, оплата проезда на общественном транспорте, оплата жилья и др.

Система стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутриорганизационный документ («Положение об оплате труда и премировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Иногда создается целый ряд документов, в которых отдельно прописываются система заработной платы, премиальная система и система социальных льгот. Структура Положения должна содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия Положения и условия его модификации.

При создании документа, определяющего премиальную систему, необходимо описать следующие элементы: показатели премирования, условия премирования, шкала премирования, крут премируемых, источник премирования, механизм и условия депремирования.

ТЕМА 7. ОПЛАТА ТРУДА: СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА

Примерное практическое задание 4. Задачи «Тарифная система оплаты труда»

Между отдельными элементами тарифной системы существует математическая зависимость, с помощью которой можно по значениям одних элементов определить значения

других, а также рассчитать их средние показатели. Последние могут использоваться для укрупненного планирования фонда оплаты труда (средний тарифный коэффициент), анализа использования квалификационного состава работников (средний тарифный разряд работников и работ) и т.д.

Определение среднего тарифного коэффициента

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи

Средний тарифный разряд равен 4,5.

Определите средний тарифный коэффициент работников.

Методические указания

Если неизвестна численность работников (или трудоемкость **их** работ), а известен лишь их средний разряд, то средний коэффициент может быть определен по следующим формулам:

$$\bar{K} = K_м + (K_б - K_м) * (\bar{R} - R_м) \text{ или}$$

$$\bar{K} = K_б-(K_б - K_м).(R_б - \bar{R}),$$

где $K_м$, $K_б$ - тарифные коэффициенты, соответствующие меньшему и большему из двух смежных разрядов, между которыми находится значение среднего разряда;

$\bar{R}$ - средний тарифный разряд;

$R_м$, $R_б$ - соответственно меньший и больший из двух смежных тарифных разрядов, между которыми находится значение известного среднего тарифного разряда.

Решение

1) $\bar{K}$= 1,36 + (1,51 - 1,36) • (4,5 - 4) = 1,435;

2) $\bar{K}$= 1,51 -(1,51 - 1,36) • (5,0 -4,5)= 1.435.

Ответ: 1,435.

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи

Работа выполняется в нормальных условиях 40-часовой рабочей недели. Средняя часовая тарифная ставка составляет 5 руб. Определите средний тарифный коэффициент работников.

Методические указания

Если известна средняя тарифная ставка, то средний тарифный коэффициент ($\bar{K}$) определяется по формуле

$$\bar{K} = \bar{C} / C_1$$

где C_1, $\bar{C}$- соответственно часовые тарифные ставки первого и среднего тарифных разрядов (или месячные тарифные ставки).

Тарифные коэффициенты, соответствующие разрядам работ.

устанавливаются Единой тарифной сеткой.

Таблица 8.7

ЕДИНАЯ ТАРИФНАЯ СЕТКА ПО ОПЛАТЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ БЮДЖЕТНОЙ СФЕРЫ

Показатели	Тарифные разряды								
Тарифные коэффициенты	,0	,11	,23	,36	,51	,67	,84	,02	,22
Показатели	Тарифные разряды								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8

Тариф ные коэффициент ы	,44	,68	,89	,12	,36	.62	.9	,2	,5

Примечание. Установлена с 2001 г. постановлением Правительства РФ «О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы» от 6 ноября 2001 г. № 775 и от 2 октября 2003 г. № 609.

Часовые тарифные ставки рассчитываются исходя из месячных тарифных ставок и балансов рабочего времени. Последние ежегодно публикуются в официальной статистике[1].

Решение

Исходя из баланса рабочего времени и минимального уровня оплаты труда определяем часовую тарифную ставку 1-го разряда:

C_1 = 600/ 166=3,614; К = 5/3,614= 1,38.

Ответ. 1,38.

Определение среднего тарифного разряда

Задача 3

Исходные данные и постановка задачи

Из 296 работников организации 50 имеют 2-й разряд, 100 - 3-й, 15 - 4-й, 10 - 5-й, 2 - 6-й, остальные тарифицируются 1-м разрядом.

Определите средний тарифный разряд.

Методические указания

Если известно распределение работников по квалификационным разрядам, то определяется средний тарифный коэффициент, а на его основе - средний тарифный разряд ($\bar{R}$) по формулам:

$$\bar{R} = R_м+[(\bar{K} - K_м)/(K_б - K_м)] \text{ или}$$
$$\bar{R} = R_б -[(K_б -\bar{K})/(K_б - K_м)].$$

Решение

Средний тарифный коэффициент составит 1,14 исходя из расчета:

К = (1,11 • 50 + 1,23 • 100 + 1.36 • 15+ 1,51 • 10 + 1,67 • 2 + 1,0 • 119) / 296;

средний тарифный разряд - 2,203, поскольку средний коэффициент находится между коэффициентами, соответствующими 2-му и 3-му разрядам:

$$\bar{R} = 2 + [(1,14 - 1,11)/(1,23 - 1,11)] = 2,25 \text{ или}$$
$$\bar{R} = 3-[(1,23 - 1,14)/(1,23 - 1,11)] = 2,25.$$

Ответ. 2,25.

Задача 4

Исходные данные и постановка задачи

При обшей трудоемкости изделия 400 нормо-часов по 100 нормо-часов приходится на работы 2-го и 3-го разрядов, 150 нормо-часов - на работы 4-го разряда и 50 нормо-часов - на работы 5-го разряда.

Определите средний тарифный разряд работ.

Методические указания и решение

Если известна трудоемкость работ, то расчет среднего тарифного разряда ($\bar{R}$) производится в следующем порядке по приведенным ранее формулам.

1. Определяется средний тарифный коэффициент работ:

$\bar{K}_р$ = (100- 1,11 + 100- 1,23+ 150- 1,36 + 50- 1,51)/400= 1,28.

2. Определяется средний тарифный разряд работ, если средний коэффициент находится между коэффициентами, соответствующими 3-му и 4-му разрядам (1,23 < 1,28 > 1,36). Тогда

$\bar{R}$ = 3 + [(1,28- 1,23)/(1,36-1,23)| = 3,38;

$\bar{R}$ = 4 - [(1.36 - 1,28)/(1,36- 1,23)] = 3,38. *Ответ.* 3,38.

---

[1] С 1 октября 2002 г. МРОТ установлен в размере 600 руб. При изменении этого уровня необходимо вносить в решение задач соответствующие коррективы. При этом методика решения остается неизменной.

Задача 5

Исходные данные и постановка задачи

Средняя тарифная ставка работников в условиях работы при 40-часовой рабочей неделе составляет 4,5 руб.

Определите средний тарифный разряд работников подразделения.

Методические указания

Если известна средняя часовая тарифная ставка работников, то их средний тарифный разряд определяем по формулам:

$$\bar{R} = R_м - [(\bar{C} - C_м)/(C_б - C_м] \text{ или}$$

$$\bar{R} = R_б-[(C_б-\bar{C})/(C_б - C_м)],$$

где $\bar{C}$, $C_м$, $C_б$ - соответственно тарифные ставки среднего и смежного с ним меньшего и большего тарифных разрядов.

Решение

$\bar{R}$ = 2 + [(4,5 - 4,446)/(4,916 - 4,446)) = 2,115;

$\bar{R}$ = 3 - [(4,916 - 4,5)/(4,916 - 4,46)] = 2,115.

Ответ. 2,115.

Расчеты при сдельной форме оплаты труда

1. *Расчет сдельного заработка при прямой сдельной системе оплаты труда работников.*

Задача 6

Исходные данные и постановка задачи

Работник 5-го разряда отработал за месяц 165 ч в условиях 40-часовой рабочей недели. В течение месяца выполнил задание по обработке трех видов деталей. Характеристика выполненной работы приведена в следующей таблице.

Наименование детали	Разряд работы	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма времени на деталь, мин	Количество изготовленной продукции, шт.
А	3	4,446	2	3000
Б	4	4,916	4	1800
В	5	5,459	10	200

Определите сдельный заработок работника за месяц, удельный вес тарифной части и процент выполнения норм.

Методические указания и решение

Расчет проводим в следующем порядке.

1. Определяем сдельную расценку на работы. Если известны сложность работы и норма времени, сдельную расценку определяют по формуле

$$P_{сд.j} = C_{ij} \bullet T_{штj} / 60$$

где $P_{сдj}$ - сдельная расценка работы по j-му изделию;

C_{ij} - часовая тарифная ставка i-й сложности j-го изделия;

$T_{штj}$ - норма времени в минутах по j-му изделию.

Тогда сдельные расценки составят;

по изделию А $P_{сдА}$ = 4,446 • 2/60 = 0,15 руб.;

по изделию Б $P_{сдБ}$ = 4,916 • 4/60 = 0,33 руб.;

по изделию В $P_{сдВ}$ = 5,459 • 10/60 = 0,91 руб.

Как правило, в организациях имеются как месячные, так и часовые тарифные ставки. Но поскольку в настоящее время предприятия могут их устанавливать самостоятельно (при

этом ставка 1-го разряда не должна быть ниже установленного законодательством минимума зарплаты), в табл. 8.8 приводятся расчетные часовые ставки, соответствующие Единой тарифной сетке с учетом нормативов времени.

Ставки рассчитаны в соответствии с упомянутым постановлением Правительства РФ «О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы» с учетом соответствующего месячного часового баланса рабочего времени. Расчет приведен по восьми разрядам (хотя ЕТС имеет 18-разрядную тарифную сетку, на сдельной форме оплаты находятся в основном работники, квалификационный уровень которых находится в диапазоне 1-8-го разрядов). Тарифная ставка 1-го разряда принята на уровне 600 руб.

Таблица 8.8

ЧАСОВЫЕ ТАРИФНЫЕ СТАВКИ ПО РАЗРЯДАМ СЛОЖНОСТИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ МЕСЯЧНОГО БАЛАНСА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ, руб.

Недельный баланс рабочего времени, ч	Разряд работы, тарифный коэффициент							
	,0	,11	,23	,36	,51	.67	,84	.02
40/166	.614	,012	,446	,916	,459	,036	,651	,301
36/149,3	,019	,461	,943	.466	,068	,711	.395	,118
24/99,3	,042	,707	,432	,218	,124	0,091	1,118	2,205

2. Определяем общую сумму сдельного заработка по формуле

$$З_{сдij} = \sum_{i=1}^{n} P_{сдij} N_i,$$

где $З_{сдij}$ - сдельный заработок i-й сложности по j-м изделиям;

N_j - количество j-й продукции;

n - количество наименований изделий.

В нашей задаче

$З_{сдij}$ = 0,15 • 3000 + 0,33 • 1800 + 0,91 • 200 = 1226 руб.;

$З_{сдij}$ = 1226 + 101,3 = 1327,3 руб.[2]

3. Определяем тарифный заработок работника (в данном случае 5-го разряда - $З_{т5}$) по формуле

$$З_{Ti} = C_i \Phi_i,$$

где $З_{Ti}$ - тарифный заработок работника i-го разряда;

Φ_i - отработанный фонд рабочего времени в расчетном периоде.

При С, = 5,459 руб.:

$З_{т5}$ = 5,459 • 165 = 900,74 руб.

Тарифная часть заработной платы может быть определена через процент выполнения норм, если совпадают разряды работника и работ. В этом случае тарифная часть заработной платы может быть рассчитана по формуле

$$З_Т = З_{сд} - 100 / П_н,$$

[2] В соответствии с Трудовым кодексом РФ (ст. 150) в тех отраслях народного хозяйства, где по характеру производства рабочим-сдельщикам поручается выполнение работ, тарифицируемых ниже присвоенного им разряда, если это предусмотрено коллективным договором, выплачивается межразрядная разница (если различие больше одного разряда). В нашей задаче 100 нормо-часов между 3-м и 5-м разрядом составляет 1.013 (5,459 - 4,446). Размер доплат составит 101,3 руб. (1,013 • 100). которые суммируются с заработком (сдельным) и учитываются при определении удельного веса тарифной части оплаты труда.

где $П_н$ - процент выполняемых норм.

Например, работник заработан 150 руб. при уровне выполняемых норм 130%, тогда

$$З_т = 150 \cdot 100 / 130 = 115{,}3 \text{ руб.}$$

4. Определяем удельный вес тарифного заработка в сдельной заработной плате

$$dт_з = З_т \cdot 100 / З_{сд}.$$

Тогда по данным нашей задачи

$d_{тз} = 900{,}74 \cdot 100 / 1327{,}3 = 67{,}86\%$.

5. Определяем выработку рабочего за месяц

$Н_ф = (\sum_{i=1}^{n} Т_{шmin} М_i) / 60 = (2 \cdot 3000 + 4 \cdot 1800 + 10 \cdot 200) / 60 = 253{,}3$ нормо-часов.

6. Определяем уровень выполнения норм

$П_н = Н_ф - 100 / Ф = 253{,}3 \cdot 100 / 165 = 154{,}4\%$.

Ответ. 1) 1327,3 руб.; 2) 67,86%; 3) 154,4%.

Примерное практическое задание 5. Задачи «Бестарифная система оплаты труда»

К бестарифным системам относится распределение фонда оплаты труда по коэффициенту стоимости труда (РКСТ), трудовому рейтингу, ВСОТэРКа («вилка» соотношений оплаты труда разного качества).

Задача 1

Исходные данные и постановка задачи

Подразделению начисляется единый фонд оплаты труда (ЕФОТ) в размере 204 тыс. руб. Средняя заработная плата г-на Петрова за период, предшествующий событию, составляла 2340 руб. Он отработал за этот период в среднем и в отчетном периоде 160 ч, а в целом по подразделению с численностью 80 человек суммарный РКСТ с учетом отработанного времени составил 124800 коэффициенто-часов. Вклад работника оценен положительно.

Определите размер заработка г-на Петрова.

Методические указания и **решение**

Заработную плату работника по коэффициенту стоимости труда можно определить по формуле

$$З_i = (ЕФОТ / \sum РКСТ_i Ч_i) РКСТ_i Ч_i$$

где $РКСТ_i$ - коэффициент стоимости труда i-го работника;

$Ч_i$ - отработано i-м работником, ч.

РКСТ определяется как частное от деления средней заработной платы работника за 3-6 месяцев, предшествующих событию, на отработанное за этот период время.

В нашей задаче (по средним показателям)

РКСТ = 1560 / 160 = 9,75.

При положительной оценке работы $РКСТ_i$ увеличивается, а при отрицательной уменьшается до целого числа, т.е. в данном случае он составляет 10 или 9.

Расчет по формуле целесообразно вести в два этапа:

1 *этап.* Определяем ЕФОТ, приходящийся на 1 коэффициен-то-час:

1 коэффициенто-час = 204 000 / 124 800 = 1,6346 руб.

2 этап. Определяем заработную плату работника:

если его РКСТ = 15, то $З_i = 1{,}6346 \cdot 15 \cdot 160 = 3923{,}04$ руб.;

если РКСТ = 14, то $З_i = 1{,}6346 \cdot 14 \cdot 160 = 3661{,}5$ руб.

Ответ. 3923,04 руб.

Задача 2

Исходные данные и постановка задачи

В организации введена оплата по трудовому рейтингу. Рейтинг работника составил 3,95. Его коэффициент в соответствии со стандартом предприятия - 1,4. Коэффициент страхового фонда - 0,75 (в фонд резервируется 25% ЕФОТ). Плановый ЕФОТ= 175 тыс. руб.

В организации действуют шкалы, представленные в табл. 8.9-8.11. Суммарный рейтинг работников - 250. Работник отработал полный месяц.

Определите заработок работника по его трудовому рейтингу.

Таблица 8.9

ПРИМЕРНАЯ ШКАЛА КОЭФФИЦИЕНТА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УРОВНЯ ($К_о$)

Показатель	Среднее образование, 11 классов	Профессиональное образование (ПТУ)	Среднее техническое	Высшее		Кандидат наук
				бакалавр	магистр	
Коэффициент образовательного уровня	0,8	0,9	1,1	1,2	1,5	2,0

Таблица 8.10

ПРИМЕРНАЯ ШКАЛА КОЭФФИЦИЕНТА, ОТРАЖАЮЩЕГО ОПЫТ РАБОТЫ (Кс)

Показатель	За каждый год работы	
	первые 6 лет	последующие годы

Таблица 8.11

ШКАЛА КОЭФФИЦИЕНТОВ ЗНАЧИМОСТИ (Кз)

Показатель	Рабочие	Служащие, специалисты, руководители
Коэффициент значимости	Равен тарифному коэффициенту по ЕТС, соответствующему разряду рабочего	коэффициент i-го разряда работника
		коэффициент рабочего 4-го разряда ЕТС= 1,91

Методические указания и **решение**

Рейтинг работника рассчитывается как произведение коэффициентов, определяемых по таблицам:

$$Р_с = К_о\ К_с\ К_з.$$

В нашей задаче он составил 3,95 исходя из того, что работник имеет среднее техническое образование ($К_о$ =1,1) (табл. 8.9), проработал на предприятии 10 лет ($К_с$ = 0,3 • 6 + 0,05 • 4 = 2,0) (табл. 8.10) и является специалистом 10-го разряда (табл. 8.11). Его коэффициент по ЕТС = 2,44 ($К_з$ = 2,44/1,36 = 1,794).

Заработная плата каждого работника рассчитывается по формуле

$$З_р = Б_{зп} Р_{ei} К_{пi} К_{ктi} К_{стр},$$

где $Р_{ei}$ - рейтинг i-го работника;

$К_{ктi}$ - коэффициент качества труда;

$К_{пi}$ - коэффициент, учитывающий отработанное время;

$К_{стр}$ - коэффициент страхового фонда;

$Б_{зп}$ - базовая заработная плата работников предприятия, определяемая по формуле

$$Б_{зп} = ЕФОТ / \sum_{i=1} Р_{ei}$$

В нашей задаче $\sum_{i=1} P_{ei}$ = 250, тогда $Б_{зп}$ = 175 000/250 = 700 руб.

Заработная плата работника с рейтингом 3,95 составит 2903,25 руб. из расчета
$З_{pi}$ = 700 • 3,95 • 1,0 • 1,4 • 0,75 = 2903,25 руб.
Ответ. 2903,25 руб.

Тема 6. МОТИВАЦИЯ СОУЧАСТИЕМ

Примерное практическое задание 6

Кейс «Способы мотивации персонала»

В этом задании необходимо продемонстрировать ваше умение мотивировать подчиненных.

Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

Ответы руководителей:

Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами на основании которого для дальнейшей прибыльной работы Общества необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация Общества. Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наше Общество выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство Общества надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения

Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время. А исключительно во благо

процветания нашей компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Выберите тот ответ, который вам кажется самым эффективным. Сформулируйте свой ответ. А теперь сверьтесь с нашим мнением.

Оценка руководителя 1.

Руководитель в своем заявлении не привел ни одного аргумента, объясняющего, почему сотрудникам выгодно переходить на новую систему работы. Таким образом, мотивация на положительное принятие данного решения у подчиненных не сформирована. Руководитель исказил вводные данные кейса и сообщил подчиненным информацию, которой не обладал: «эта мера временная», а значит, дезинформировал подчиненных.

Ответ оценивается как не эффективный.

Оценка руководителя 2.

Руководитель показал подчиненным, что данная мера необходима для того, чтобы они не остались без работы. Таким образом, аргумент в пользу новой системы работы приведен.

Однако предположение, что длительность рабочего дня увеличена «временно» создает неверные ожидания у сотрудников и впоследствии может сформировать ощущение, что их обманули.

Ответ частично эффективный.

Оценка руководителя 3.

Руководитель в своем заявлении привел аргументы, объясняющие, почему сотрудникам выгодно переходить на новую систему работы и показал, как можно выйти из сложной ситуации, при этом не обесценив ни компанию, ни сотрудников. Таким образом, руководитель попытался сформировать положительное отношение сотрудников к новой системе.

Ответ эффективный.

Тема 10. СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Примерное практическое задание 7

Кейс «Создание нематериальных инструментов стимулирования персонала»

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 долларов США 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

Вопросы

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?

Критерии оценки (с примером расчета баллов)

1. Соответствие решения сформулированным в кейсе задаче

Соответствуют – 2 балла

Частично соответствуют – 1 балл

Не соответствуют – 0 баллов

2.Степень полноты и правильность решения задачи.

Показатели и максимальная оценка в баллах по критерию:

Решение дано верно и полностью – 2 балла;

В решении имеются 1-2 ошибки (логические, практические, теоретические) – 1 балл;

В решении имеются 3 и более ошибки, решение отсутствует – 0 баллов.

3. Степень обоснованности (аргументация способа решения задачи).

Показатели и максимальная оценка в баллах по критерию:

обоснование проведено верно на основе предоставленных материалов кейса, профессиональных знаний и информации – 2 балла;

обоснование проведено с учетом части материалов кейса, профессиональных знаний и информации – 1 балл;

обоснование отсутствует или содержит грубые ошибки – 0 баллов.

4. Соответствие профессиональному стандарту.

Показатели и максимальная оценка в баллах по критерию:

представлена верная последовательность профессиональных действий в процессе решения задачи – 2 балла;

последовательность профессиональных действий при решении задачи представлена частично – 1 балл;

пропущены ключевые профессиональные действия в процессе при решении задачи – 0 баллов.

Ситуация «Формирование системы стимулирования персонала организации»

Описание ситуации

Торгово-промышленная организация более пяти лет работает в области производства и оптовых продаж товаров народного потребления. Общее число работников организаций около 400 человек. Организация имеет развитую организационную структуру, построенную по линейно-функциональному принципу: разнообразие оргструктуры, разное отношение

работников к конечному продукту организации предполагает использование различных способов и принципов мотивации и стимулирования для всех категорий персонала.

Таблица 8.4

МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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

Таблица 8.5

СВОДНАЯ МАТРИЦА ПОПАРНЫХ СРАВНЕНИЙ МОТИВОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Номер мотива	Наименование мотива	Номер эксперта										Среднеариф-метическое значение, баллы	Ранг мотива
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Значения в баллах											
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

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

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

С этой целью необходимо решить комплекс следующих задач.

Задача 1

Постановка задачи

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

Методические указания

Исследование трудовой мотивации проводится по следующим факторам.

Факторы удовлетворенности трудом

1. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа).

2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники.

3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.).

4. Отношение к организации.

5. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения.

6. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников).

Ценностные факторы труда

1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения).

2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личностного) - ценность развития и самореализации.

3. Ценность общности - хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.

4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода.

5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время).

6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе). В результате диагностики должны быть получены данные по

степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе трудовых ценностей работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной политике организации.

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование и структурированное интервью. Анкетирование позволяет охватить большее количество опрашиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных. Собеседование дает возможность более глубокого анализа представлений работников о факторах удовлетворенности трудом и собственных трудовых ценностях. Желательно применять данные методы в комбинации: предварительное собеседование, затем разработка анкеты и проведение более широкого опроса и заключительного собеседования по получению более развернутой информации.

Задача 2

Постановка задачи

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

Методические указания

Политика в области стимулирования персонала - это система денежных и неденежных вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии.

Разработка политики в области стимулирования персонала выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении персоналом. Соответственно, построение системы стимулирования персонала является функцией менеджера по персоналу.

Значение и основные задачи разработки политики в области стимулирования персонала[3]

Основное значение системы стимулирования заключается в том, чтобы с помощью этой системы направить производственное поведение сотрудников организации на достижение стоящих перед ней стратегических задач. Иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы стимулирования:

• *Привлечение персонала в организацию.* Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система стимулирования должна быть

---

[3] *Шкшня СВ.* Управление персоналом современной организации; Учебно-практическое пособие. - М., 2001. - С. 204-205.

конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

• *Сохранение сотрудников в организации.* Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы стимулирования.

• *Стимулирование производительного поведения.* Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему стимулирования.

• *Контроль за издержками на рабочую силу.* Продуманная система стимулирования позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

• *Административная эффективность и простота.* Система стимулирования должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т.е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

• *Соответствие требованиям законодательства.* Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством.

В качестве примера принципов формирования системы стимулирования персонала можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации ИБМ:

«Система вознаграждения создает у людей чувство уверенности и защищенности. ИБМ хочет, чтобы ее сотрудники, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредоточивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать их заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна также *включать действенные средства стимулирования и мотивации.* ИБМ... отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... ИБМ всегда готова по достоинству вознаградить *успех и совершенство.*

В дополнение к заработной плате и комиссионным ИБМ старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам **с** помощью *наград и вознаграждений...* Они могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания корпорацией особо качественной работы сотрудника или достижения ими особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным - объективным и субъективным одновременно».

Задача 3.

Постановка задачи

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

Методические указания

При выполнении задания необходимо воспользоваться табл. 8.6.

Задача «Мотивация деятельности»[4]

Исходные данные и постановка задачи

Необходимо из приведенных ниже 20 пунктов зачеркнуть неправильное.

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.

2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.

3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.

4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.

5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.

6. Мотивация - это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.

7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.

8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.

9. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда относится к теориям процесса мотивации.

10. Все потребности человека находят осознанное устранение.

11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.

12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.

13. Потребность в самовыражении, по А. Маслоу, означает уважение человека другими в организации.

Таблица 8.6

ПЕРЕЧЕНЬ СТИМУЛИРУЮЩИХ СИСТЕМ

п/п	Форма стимулирования	Основное содержание стимулирующих систем в практике предприятий РФ и за рубежом
	2	3
	Материальные денежные	
	Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем

[4] О теориях, которые названы в тесте, подробнее см.: *Мескон М.Х., Альберт М.. Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. - М., 1992.

		работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате
	Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
Материальные не денежные		
	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу
	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
	Организация питания	Выделение средств на: 1) организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание
0	Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
1	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
2	Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
3	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
4	Консультационные службы	Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
5	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
	Программы, связанные	Выделение средств на организацию дошкольного

6	с воспитанием и обучением детей	и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
7	Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
8	Страхование жизни	Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
9	Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника
0	Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
1	Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.
2	Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
Нематериальные		
3	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
4	Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
5	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для

	признания	Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

14. Не все цели обладают мотивационной силой.

15. Мотивирование составляет основу управления организацией.

16. Потребность во власти, по теории Д. Мак-Клелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.

17. Обретение удовлетворенности и нарастание неудовлетворенности - два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.

18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.

19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.

20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

Решение

Должны быть зачеркнуты № 2, 3, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 16, 18.

Критерии оценки

Критерий	**«Неудовлетворительно»**	**«Удовлетворительно»**	**«Хорошо»**	**«Отлично»**
1. Соответствие решения сформулированным задачам	Не соответствуют	Частично соответствуют	Преимущественно соответствуют	Соответствуют
2.Степень полноты и правильность решения задачи.	Решение отсутствует	В решении имеются 3 и более ошибки	В решении имеются 1-2 ошибки (логические, практические, теоретические)	Решение дано верно и полностью
3. Степень обоснованности (аргументация способа решения задачи).	обоснование отсутствует или содержит грубые ошибки	обоснование содержит ошибки	обоснование проведено с учетом части материалов задачи, профессиональных знаний и информации	обоснование проведено верно на основе предоставленных материалов задачи, профессиональных знаний и информации
4. Соответствие профессиональному стандарту	Не соответствует	Пропущены 1-2 ключевых профессиональных действия в процессе при решении задачи	последовательность профессиональных действий при решении задачи представлена частично	представлена верная последовательность профессиональных действий в процессе решения задачи

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

Оценивание знаний, умений, навыков и опыта деятельности проводятся на основе сведений, приводимых в матрице соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения.

Цель текущего контроля успеваемости по учебным дисциплинам в семестре – проверка приобретаемых обучающимися знаний, умений, навыков в контексте формирования установленных образовательной программой компетенций в течение семестра. Текущий контроль осуществляется через систему оценки преподавателем всех видов работ обучающихся, предусмотренных рабочей программой дисциплины и учебным планом.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание результатов освоения дисциплины посредством испытания в форме экзамена (зачета). Промежуточная аттестация проводится в конце изучения дисциплины.

Разработанный фонд оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации используется для осуществления контрольно-измерительных мероприятий и выработки обоснованных управляющих и корректирующих действий в процессе приобретения обучающимися необходимых знаний, умений и навыков, формирования соответствующих компетенций в результате освоения дисциплины.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Основными видами работы студентов являются лекции, практические (семинарские) занятия, подготовка и защита курсовых работ, выполнение лабораторных работ и самостоятельная работа (при наличии соответствующих видов работы в учебном плане).

10.1 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к лекционным занятиям

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. 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. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой - в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы

современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

10.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к практическим (семинарским) занятиям

Практические занятия позволяют развивать у студентов творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления. Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, обратить внимание на страницы в конспекте лекций, разделы учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа: 1й – организационный; 2й - закрепление и углубление теоретических знаний. На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает: - уяснение задания на самостоятельную работу; - подбор рекомендованной литературы; - составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал. Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах. План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов,

отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект. Конспект– это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом возможно обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Выступления других студентов необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях студентов, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом. Изучение студентами фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также судебную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе земельного права: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного земельного законодательства. Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов. Обратить внимание на:

-составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме.

- Изучение и анализ выбранных источников.

- Изучение и анализ судебной практики по данной теме, представленной в информационно-справочных правовых электронных системах «КонсультантПлюс» или других.

- Выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом.

- Выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях.

- Проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к семинару студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце семинара, выставляя в рабочий журнал текущие оценки. Студент имеет право ознакомиться с ними.

10.3 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы

Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Учебный материал учебной дисциплины, предусмотренный рабочим учебным планом для усвоения студентом в процессе самостоятельной работы, выносится на итоговый контроль наряду с учебным материалом, который разрабатывался при проведении учебных занятий. Содержание самостоятельной работы студента определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа студентов осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа студентов в аудиторное время может включать:

− конспектирование (составление тезисов) лекций;
− выполнение контрольных работ;
− решение задач;
− работу со справочной и методической литературой;
− работу с нормативными правовыми актами;
− выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
− защиту выполненных работ;
− участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
− участие в собеседованиях, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
− участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа студентов во внеаудиторное время может состоять из:

− повторение лекционного материала;
− подготовки к семинарам (практическим занятиям);
− изучения учебной и научной литературы;
− изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
− решения задач, выданных на практических занятиях;
− подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;

− подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);− подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;

− выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;

− выполнения выпускных квалификационных работ и др.

- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях.

- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

10.4 Методические указания для обучающихся по выполнению курсовой работы

Теоретическая часть курсовой работы выполняется по установленным темам с использованием практических материалов. К каждой теме курсовой работы рекомендуется примерный перечень вопросов, список необходимой литературы. Излагая вопросы темы, следует строго придерживаться плана. Работа не должна представлять пересказ отдельных глав учебника или учебного пособия. Необходимо изложить собственные соображения по существу излагаемых вопросов, внести свои предложения. Общие положения должны быть подкреплены и пояснены конкретными примерами. Излагаемый материал при необходимости следует проиллюстрировать таблицами, схемами, диаграммами и т.д. Необходимо изучить литературу, рекомендуемую для выполнения курсовой работы. Чтобы полнее раскрыть тему, студенту следует выявить дополнительные источники и материалы. При написании курсовой работы необходимо ознакомиться с публикациями по теме, опубликованными в журналах. Курсовая работа выполняется и оформляется в соответствии с "Методическими рекомендациями по выполнению и защите курсовых работ". Выполненная курсовая работа представляется на рецензирование в срок, установленный графиком учебного процесса, с последующей ее устной защитой (собеседование). Курсовая работа является самостоятельным творчеством студента, позволяющим судить о знаниях в области риторики. Наряду с этим, написание курсовой работы преследует и иные цели, в частности, осуществление контроля за самостоятельной работой студента, выполнение программы высшей школы, вместе с экзаменом, является одним из способов проверки подготовленности будущего специалиста. Студент, со своей стороны, при выполнении курсовой работы должен показать умение работать с различной литературой, давать анализ соответствующих источников, аргументировать сделанные в работы выводы и, главное – раскрыть выбранную тему. По общему правилу написание курсовых работ начинается с выбора темы, по которой она будет написана. Желательно, чтобы тема была актуальной. С выбором темы неразрывно связаны подбор и изучение студентом литературы и самостоятельное составление плана работа. Прежде всего, необходимо изучить вопросы темы по хрестоматийным источникам (учебники, учебные пособия и пр.), где материал излагается в наиболее доступной форме, а затем переходить к более глубокому усвоению вопросов выбранной темы, используя рекомендованную и иную литературу. В процессе исследования литературных источников рекомендуется составлять конспект, делая выписки с учетом темы и методических указаний. После изучения литературы по риторике студент должен продумать план курсовой работы и содержание ответов на поставленные вопросы. Вместе с общими вопросами настоящих методических указаний студент должен четко соблюдать ряд требований, предъявляемых к курсовым работам, имеющим определенную специфику. Это, в частности, требования к структуре курсовых работ, ее источникам, оформлению, критериям ее оценки, ссылкам на нормативные акты, литературные источники, последовательность расположения нормативных актов и др. Структуру курсовых работ составляют: план работы; краткое введение, обосновывающее актуальность исследуемой проблемы; основной текст (главы, параграфы); заключение, краткие выводы по исследуемой проблеме;список использованной

литературы, материалов практики и др. Курсовая работа должна быть обязательно пронумерована и подписана на последней странице после списка литературы и сдана на кафедру либо научному руководителю.

10.5 Методические указания для обучающихся по написанию рефератов и докладов

Целью написания рефератов является:

- привитие студентам навыков библиографического поиска необходимой литературы (на бумажных носителях, в электронном виде);

привитие студентам навыков компактного изложения мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу в письменной форме, научно грамотным языком и в хорошем стиле;

- приобретение навыка грамотного оформления ссылок на используемые источники, правильного цитирования авторского текста;

- выявление и развитие у студента интереса к определенной научной и практической проблематике с тем, чтобы исследование ее в дальнейшем продолжалось в подготовке и написании курсовых и дипломной работы и дальнейших научных трудах.

Основные задачи студента при написании реферата:

- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как рекомендуемую, так и самостоятельно подобранную) для правильного понимания авторской позиции;
- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;
- уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.

Требования к содержанию:

- материал, использованный в реферате, должен относится строго к выбранной теме;

- необходимо изложить основные аспекты проблемы не только грамотно, но и в соответствии с той или иной логикой (хронологической, тематической, событийной и др.)

- при изложении следует сгруппировать идеи разных авторов по общности точек зрения или по научным школам;

- реферат должен заканчиваться подведением итогов проведенной исследовательской работы: содержать краткий анализ-обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой Вы солидарны.

Структура реферата.

1. Начинается реферат с титульного листа.

Образец оформления титульного листа для реферата:

2. За титульным листом следует Оглавление. Оглавление - это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

3. Текст реферата. Он делится на три части: введение, основная часть и заключение.

а) Введение - раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться и обоснованию выбора темы.

б) Основная часть - это звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует "перегружать" текст.

в) Заключение - данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые "высветились" в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.

4. Список источников и литературы. В данном списке называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата, так и все иные, изученные им в связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее 5 разных источников, из них хотя бы один – на иностранном языке (английском или французском). Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным плагиатом и не принимается. Оформление Списка источников и литературы должно соответствовать требованиям библиографических стандартов (см. Оформление Списка источников и литературы).

Объем и технические требования, предъявляемые к выполнению реферата.

Объем работы должен быть, как правило, не менее 12 и не более 20 страниц. Работа должна выполняться через одинарный интервал 12 шрифтом, размеры оставляемых 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.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;
- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.

Подготовка научного доклада выступает в качестве одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов.

Научный доклад представляет собой исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей.

Работа по подготовке доклада включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует от студента умения провести анализ изучаемых государственно-правовых явлений, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно – заинтересовать

аудиторию результатами своего исследования. Следовательно, подготовка научного доклада требует определенных навыков.

Подготовка научного доклада включает несколько этапов работы:

1. Выбор темы научного доклада;
2. Подбор материалов;
3. Составление плана доклада. Работа над текстом;
4. Оформление материалов выступления;
5. Подготовка к выступлению.

Структура и содержание доклада.

Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов.

В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции 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 содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу.

Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.

Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

10.6 Методические указания для обучающихся по выполнению лабораторной работы

Лабораторное занятие – это основной вид учебных занятий, направленный на экспериментальное подтверждение теоретических положений. В процессе лабораторного занятия учащиеся выполняют одну или несколько лабораторных работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала.

Выполнение лабораторных работ направлено на:

обобщение, систематизацию, углубление теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины;

формирование умений применять полученные знания в практической деятельности;

развитие аналитических, проектировочных, конструктивных умений;

выработку самостоятельности, ответственности и творческой инициативы.

Учебные дисциплины, по которым планируется проведение лабораторных занятий и их объемы, определяются рабочим учебным планом по направлению подготовки.

Ведущей дидактической целью лабораторных занятий является экспериментальное подтверждение и проверка существенных теоретических положений.

Основными целями лабораторных занятий являются:

установление и подтверждение закономерностей;

проверка формул, методик расчета;

установление свойств, их качественных и количественных характеристик;

ознакомление с методиками проведения экспериментов;

наблюдение за развитием явлений, процессов и др.

В ходе лабораторных занятий у учащихся формируются практические умения и навыки обращения с различными приборами, установками, лабораторным оборудованием, а также исследовательские умения (наблюдать, сравнивать, анализировать, устанавливать зависимости, делать выводы и обобщения, самостоятельно вести исследования, оформлять результаты).

Лабораторные занятия как вид учебной деятельности проводятся в специально оборудованных лабораториях, где выполняются лабораторные работы (задания) или компьютерных классах.

Необходимые структурные элементы лабораторного занятия:

инструктаж, проводимый преподавателем;

самостоятельная деятельность учащихся;

обсуждение итогов выполнения лабораторной работы (задания).

Перед выполнением лабораторного задания (работы) проводится проверка знаний учащихся – их теоретической готовности к выполнению задания.

Лабораторное задание (работа) может носить репродуктивный, частично-поисковый и поисковый характер.

Работы, носящие репродуктивный характер, отличаются тем, что при их проведении учащиеся пользуются подробными инструкциями, в которых указаны: цель работы, пояснения (теория, основные характеристики), оборудование, аппаратура, материалы и их характеристики, порядок выполнения работы, таблицы, выводы (без формулировок), контрольные вопросы, учебная и специальная литература.

Работы, носящие частично-поисковый характер, отличаются тем, что при их проведении учащиеся не пользуются подробными инструкциями, им не задан порядок выполнения необходимых действий, от учащихся требуется самостоятельный подбор оборудования, выбор способов выполнения работы, инструктивной и справочной литературы.

Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что учащиеся должны решить новую для них проблему, опираясь на имеющиеся у них теоретические знания.

По каждому лабораторному заданию (работе) преподавателем учебной дисциплины разрабатываются методические указания по их проведению.

По лабораторной работе репродуктивного характера методические указания содержат:

тему занятия;

цель занятия;

используемое оборудование, аппаратуру, материалы и их характеристики;

основные теоретические положения ;

порядок выполнения конкретной работы;

образец оформления отчета (таблицы для заполнения; выводы (без формулировок));

контрольные вопросы;

учебную и специальную литературу.

По лабораторной работе частично-поискового характера методические указания содержат:

тему занятия;

цель занятия;

основные теоретические положения.

Форма организации учащихся для проведения лабораторного занятия – фронтальная, групповая и индивидуальная – определяется преподавателем, исходя из темы, цели, порядка выполнения работы.

При фронтальной форме организации занятий все учащиеся выполняют одну и ту же работу.

При групповой форме организации занятий одна и та же работа выполняется бригадами по 2-5 человек.

При индивидуальной форме организации занятий каждый выполняет индивидуальное задание.

Результаты выполнения лабораторного задания (работы) оформляются учащими в виде отчета.

Оценки за выполнение лабораторного задания (работы) являются показателями текущей успеваемости учащихся по учебной дисциплине.

Приложение 1

Аннотация рабочей программы
по дисциплине Мотивация и стимулирование трудовой деятельности
направление 38.03.03 Управление персоналом
профиль Управление персоналом

Дисциплина Мотивация и стимулирование трудовой деятельности входит в состав Организационно-управленческого модуля и относится к обязательным дисциплинам вариативной части блока 1 учебного плана подготовки студентов по направлению 38.03.03 Управление персоналом. Дисциплина реализуется кафедрой «Экономика и менеджмент».

Дисциплина нацелена на формирование профессиональных компетенций выпускника:

ПК-8 знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владение навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике работ.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с изучением мотивационной концепции в управлении человеческими ресурсами, выработке конкретных способов решения кадровых задач для более полной реализации трудового потенциала работников в процессе деятельности.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости по результатам текущего контроля знаний и промежуточный контроль в форме зачета с оценкой.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 академических часа. Программой дисциплины предусмотрены лекционные занятия (18 часов), практические занятия (18 часов) и самостоятельная работа студента (108 часов).