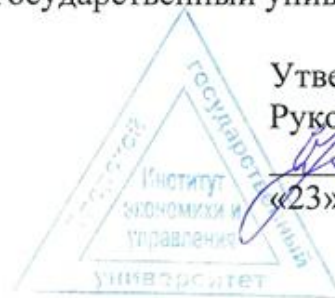


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Лельчицкий Игорь Давыдович
Должность: и.о. проректора по образовательной деятельности
Дата подписания: 07.07.2026 14:36:59
Уникальный программный ключ:
aa5b5ee17d97a2e4d94e98e995320af94f043ce2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Утверждаю:
Руководитель ООП
Чегринцова С.В.
«23» апреля 2025 г.

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

Направление подготовки

38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Профиль

Управление трудовыми и социальными процессами в организации

Для студентов 3 курса очной формы обучения

3 курса очно-заочной формы обучения

Составитель: к.э.н., доц. Заруцкая Е.А.

Тверь, 2025

I. Аннотация

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины – выработать у студентов системное представление о мотивации и стимулировании трудовой деятельности персонала, необходимой для эффективной организации работы персонала организации.

Задачи учебной дисциплины:

- изучение теоретических основ мотивации трудовой деятельности персонала;
- изучение теоретических основ стимулирования трудовой деятельности персонала в организации;
- изучение категории «потребность» как базового понятия процесса мотивации и стимулирования;
- изучение современных тенденций в формировании систем стимулирования трудовой деятельности персонала в организации;
- освоение навыков проведения социологических исследований для определения потребностей персонала организации.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль подготовки «Управление трудовыми и социальными процессами в организации».

Требования к начальной подготовке, необходимые для успешного усвоения дисциплины - базовые теоретические знания, которые даются в рамках курсов: «Основы управления персоналом», «Управление персоналом организации», «Теория организации», «Психология труда», «Методы конкретных социологических исследований».

Освоение дисциплины необходимо для изучения следующих прикладных курсов: «Управление деловой карьерой и развитием персонала», «Стратегическое управление персоналом».

Кроме того, знания, умения и навыки, полученные в ходе изучения данной дисциплины, являются базой для реализации научных проектов в рамках учебной и производственной практики, подготовки курсовых и выпускных квалификационных работ.

3. Общая трудоемкость дисциплины

Объем дисциплины: 4 зачетных единиц, 144 академических часов, в том числе:

Для очной формы обучения:

контактная аудиторная работа: лекции 34 часа, практические занятия 34 часа,

самостоятельная работа: 76 часов, в т.ч. контроль 27 час.

Для очно-заочной формы обучения:

контактная аудиторная работа: лекции 12 часов, практические занятия 12 часов,
самостоятельная работа: 120 часов, в том числе контроль 27 час.

4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<i>Указывается код и наименование компетенции</i>	<i>Приводятся индикаторы достижения компетенции в соответствии с учебным планом</i>
ПК – 4 Способен применять современные технологии организации, нормирования и оплаты труда персонала	ПК – 4.4 Анализирует и предлагает эффективные формы и системы оплаты труда персонала
	ПК – 4.5. Анализирует и предлагает эффективные формы материального стимулирования персонала

5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения:

По очной форме обучения: экзамен, 5 семестр

По очно-заочной форме обучения: экзамен, 8 семестр

6. Язык преподавания русский.

II. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Для очной формы обучения

Учебная про- грамма – наине- нование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)					Самосто- ятельная работа, в том числе Контроль (час.)
		Лекции		Практические занятия		Контроль самостоя- тельной ра- боты (в том числе кур- совая рабо- та)	
		все го	в т.ч. прак- тическая подготовка	все го	в т.ч. практиче- ская под- готовка		
1. Теоретические основы трудовой мотивации персо- нала в организа- ции	18	4		4			10
T2. Концепции мотивации труда	18	4		4			10
3. Социально- психологические особенности пер- сонала и их роль в процессе мотива- ции	18	4		4			10
4. Разработка си- стемы материаль- ного вознаграж- дения персонала в организации	18	4		4			10
5. Разработка си- стемы нематери- ального возна- граждения персо- нала в организа- ции	16	4		4			8
6. Формы и си- стемы оплаты труда персонала в организации	18	4		4			10

7. Методы и инструменты исследования мотивации трудовой деятельности персонала в организации	16	4		4	2		8
8. Применение социологических методов исследования в изучении мотивации трудовой деятельности персонала организации	22	6		6	2		10
ИТОГО	144	34		34	4		76

Для очно-заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)					Самостоятельная работа, в том числе Контроль (час.)
		Лекции		Практические занятия		Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)	
		все го	в т.ч. прак- тическая подготовка	все го	в т.ч. практиче- ская под- готовка		
1. Теоретические основы трудовой мотивации персонала в организации	17	1		1			15
Т2. Концепции мотивации труда	17	1		1			15
3. Социально- психологические особенности персонала и их роль в процессе мотива- ции	17	1		1			15
4. Разработка си- стемы материаль- ного вознаграж- дения персонала в организации	19	2		2			15

5. Разработка системы нематериального вознаграждения персонала в организации	19	2		2			15
6. Формы и системы оплаты труда персонала в организации	19	2		2	1		15
7. Методы и инструменты исследования мотивации трудовой деятельности персонала в организации	19	2		2	2		15
8. Применение социологических методов исследования в изучении мотивации трудовой деятельности персонала организации	17	1		1	1		15
ИТОГО	144	12		12	4		120

Содержание разделов и тем по дисциплине

Тема 1. Теоретические основы трудовой мотивации персонала в организации

Основные понятия и определения курса: потребность, мотив, стимул, мотивация, стимулирование. Свойства потребности. Подходы к классификации потребностей. Иерархия человеческих потребностей по А. Маслоу. Расширенная версия классификации иерархии человеческих потребностей по А. Маслоу. Теневая пирамида потребностей (квазипотребности) (Курт Левин).

Упрощенная модель мотивации через потребности. Определение понятия «мотив». Классификация мотивов. Определение понятия «мотивация», «мотивирование». Классификации мотивации.

Определение понятия «стимул». Классификация стимулов. Определение понятия «стимулирование».

Тема 2. Концепции мотивации труда.

Первичные (биологические) теории мотивации. Теория «Х» и «У» (Д. Мак-Грегора), основные положения и недостатки. Теория «Z» (В. Оучи), основные положения и недостатки.

Содержательные теории мотивации труда. Теория иерархии потребностей А. Маслоу: основные предпосылки и идеи теории, пирамида потребно-

стей, практические рекомендации по применению теории. Двухфакторная теория Фр. Герцберга: основные положения теории, практические рекомендации по применению теории. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда: основные положения теории, практические рекомендации по применению теории. Теория трех факторов К. Альдельфера: основные положения теории, практические рекомендации по применению теории.

Процессуальные теории мотивации труда. Теория ожидания В. Врума: основные положения теории, практические рекомендации по применению теории. Теория справедливости (равенства) С. Адамса: основные положения теории, практические рекомендации по применению теории. Теория постановки целей Э. Локке: основные положения теории, практические рекомендации по применению теории.

Тема 3. Социально-психологические особенности персонала и их роль в процессе мотивации

Понятие «темперамент человека». Основные характеристики проявления темперамента: скорость (темпоритмы), интенсивность, выносливость, степень открытости.

Основные типы темперамента сотрудников: холерик, флегматик, меланхолик, сангвиник. Схема анализа основных типов темперамента:

1. Характеристика темперамента и его распознавание.
2. Оценка управленческого стиля руководителя, имеющего подобный темперамент и определение для него мотиваторов.
3. Оценка профессионального почерка подчиненного, имеющего подобный темперамент и его мотиваторы.

Понятие интеллект сотрудника и его основные типы: аналитик, прагматик, реалист, критик, идеалист. Схема анализа основных типов мышления сотрудников:

1. Характеристика типа мышления и его распознавание.
2. Оценка управленческого стиля руководителя, имеющего подобный тип мышления и определение для него мотиваторов.
3. Оценка профессионального почерка подчиненного, имеющего подобный тип мышления и его мотиваторы.

Социально-демографические характеристики персонала и их влияние на мотивацию сотрудников: пол, возраст, социальный статус, уровень образования, должность. Возраст как фактор мотивации. Три возрастных категории (16-24, 25-35, 35 и старше) и их потребности. Половая принадлежность как мотиватор персонала. Различие потребностей мужчин и женщин в трудовой деятельности. Образование как мотивационный фактор.

Тема 4. Разработка системы материального вознаграждения персонала в организации

Подходы к пониманию соотношения материального и нематериального вознаграждения. Классификация системы материального вознаграждения.

Денежное вознаграждение. Заработная плата, формы и системы организации. Дополнительные выплаты. Участие в предпринимательстве.

Материальное неденежное стимулирование. Социальный пакет: страхование (страхование жизни, медицинское страхование); программы медицинского обслуживания; программы выплат по временной нетрудоспособности; отчисления в пенсионный фонд; программы жилищного строительства; ассоциации получения кредитов; оплата транспортных расходов или обслуживание собственным; оплата телефонных разговоров и мобильного телефона; организация питания; программы, связанные с обучением и воспитанием детей.

Функциональный компонент неденежного стимулирования: улучшение организации труда; улучшение условий труда.

Тема 5. Разработка системы нематериального вознаграждения персонала в организации

Понятие нематериального стимулирования. Его цели и задачи. Адресное и безадресное стимулирование, их преимущества и недостатки.

Методы нематериального стимулирования. Социально-психологические методы: похвала, личное и публичное признание, благодарность; корпоративные мероприятия; подарки и поощрения; поздравления со знаменательными датами. Творческое вознаграждение: возможность обучения; программы реализации статуса, мастер-классы специалистов, проведение конкурсов, соревнования; управленческие инструменты (делегирование полномочий, участие в принятии решений, участие в новом проекте); поощрительные командировки. Вознаграждение свободным временем: предоставление работнику гибкого графика работы; премирование временем. Организационные методы стимулирования: участие работников в делах фирмы; гуманизация труда; проведение анкетных опросов.

Основные этапы разработки системы нематериального стимулирования: Определение цели и места программы в системе вознаграждения сотрудников. Разработка форм и методов нематериального стимулирования сотрудников. Определение стоимости программы. Внедрение и реализация программы.

Тема 6. Формы и системы оплаты труда персонала в организации

Понятие и сущность формы оплаты труда.

Сдельная оплата труда. Сдельно-премиальная форма оплаты труда. Косвенно-сдельная оплата труда. Аккордная, или бригадная форма оплаты труда. Простая сдельная оплата труда. Сдельно-прогрессивная оплата труда.

Повременная оплата труда. Простая повременная оплата труда. Повременно-премиальная оплата труда. Повременная оплата труда с нормированным заданием. Повременно-сдельная оплата труда (смешанная).

Коллективные формы оплаты труда. Индивидуальные формы оплаты труда. Основная и дополнительная заработная плата.

Тема 7. Методы и инструменты исследования мотивация трудовой деятельности персонала в организации

Исследование мотивации персонала: сущность, этапы, основные направления. Этапы процесса исследования. Факторы, определяющие выбор способа оценки мотивации трудовой деятельности персонала.

Характеристика и применение методов исследования мотивации трудовой деятельности персонала в организации. Основные направления исследования по изучению мотивации трудовой деятельности персонала.

Первое направление: исследование и построение мотивационного профиля (мотивационной карты, ядра) сотрудников. Мотивационное ядро (комплекс). Сила мотива. Мотиваторы.

Второе направление: исследование отдельных компонентов (потребностей, мотивов) мотивации трудовой деятельности (мотивация одобрения, мотивация к избеганию неудач, мотивация к успеху, оценка потребности в достижении, оценка готовности к риску). Методика «Изучения мотивационного профиля личности» (Ш. Ричи и П. Мартин). Методика диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной. Диагностика мотивационной структуры личности (В.Э.Мильман). Методика диагностики трудовых мотивов (В.И. Герчиков).

Третье направление: исследование удовлетворенности персонала трудом. Направления исследований удовлетворенности трудом. Структура удовлетворенности трудом персонала.

Тема 8. Применение социологических методов исследования в изучении мотивации трудовой деятельности персонала организации

Интервью как метод выявления потребностей сотрудников. Понятие интервью и его виды. Структура интервью. Программа социологического исследования и ее основные разделы. Организационные аспекты проведения интервью. Основные требования к интервьюеру.

Проведение анкетирования с целью выявления мотивационного профиля сотрудников. Понятие анкетирования и его виды. Программа социологического исследования и ее основные разделы. Разработка инструментария. Пилотажное исследование. Обработка результатов и составление отчета.

Тестирование с целью психотипов по темпераменту и стилям мышления. Примеры опросников и тестов.

III. Образовательные технологии

Учебная программа – наименование разделов и	Вид занятия	Образовательные технологии
--	-------------	----------------------------

тем (в строгом соответствии с разделом II РПД)		
Тема 1. Теоретические основы трудовой мотивации персонала в организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Методы группового решения творческих задач
Тема 2. Концепции мотивации труда	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Методы группового решения творческих задач Методы индивидуального решения заданий
Тема 3. Социально-психологические особенности персонала и их роль в процессе мотивации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная деятельность Информационные (цифровые) технологии Методы группового решения заданий
Тема 4. Разработка системы материального вознаграждения персонала в организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Информационные (цифровые) технологии Метод индивидуального решения задач Проектная технология
Тема 5. Разработка системы нематериального вознаграждения персонала в организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная деятельность Информационные (цифровые) технологии
Тема 6. Формы и системы оплаты труда персонала в организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная деятельность Информационные (цифровые) технологии
Тема 7. Методы и инструменты исследования мотивации трудовой деятельности персонала в организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная деятельность Информационные (цифровые) технологии

Тема 8. Применение социологических методов исследования в изучении мотивации трудовой деятельности персонала организации	Лекция	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация
	Практическое занятие	Проектная деятельность Информационные (цифровые) технологии Индивидуальное решение заданий

IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

1. *Контрольные вопросы и задания для практических занятий.*

Тема 1. Теоретические основы трудовой мотивации персонала в организации

1. Что такое потребность и мотив?
2. Что такое мотивация?
3. Что такой стимул и стимулирование?
4. Опишите свойства потребности.
5. Какие вы знаете подходы к классификации потребностей?
6. Охарактеризуйте иерархию человеческих потребностей по А. Маслоу.
7. Охарактеризуйте расширенную версию классификации иерархии человеческих потребностей по А. Маслоу.
8. Теневая пирамида потребностей (квазипотребности) (Курт Левин)
9. Охарактеризуйте упрощенную модель мотивации через потребности
10. Опишите классификацию стимулов.

Задание 1.

Множественность мотивов, влияющих на поведение человека, предполагает наличие связи между ними. Между мотивами могут устанавливаться *компенсаторные отношения*. Недостаточная сила одних мотивов может быть компенсирована или уравновешена действием других. Например, не очень интересная работа может быть привлекательна в силу высокой заработной платы. И наоборот, недостаточно высокая, с точки зрения работника, оплата его труда, может компенсироваться возможностью выполнения самостоятельной и творческой работы.

Укажите, что для молодого сотрудника, выпускника ВУЗа может компенсировать действие факторов, снижающих трудовую мотивацию (демотиваторов).

Что может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда?

Что может компенсировать отсутствие карьерных перспектив?

Что может компенсировать плохие условия труда?

Что может компенсировать удаленность работы от места жительства?

Задание 2

Соотнесите следующие понятия с их содержанием:

Мотивация	Процесс
Мотивирование	Результат
Стимулирование	Процесс

Задание 3

Будет ли работать механизм мотивации, если одна из его составляющих отсутствует: например, нет стимула, или цели, или мотива? Может ли мотив как побуждение к деятельности предшествовать потребности.

Задание 4 (пример теста)

1. Мотивацией называется:

- А. Стимулирование труда
- Б. Совокупность ведущих мотивов
- В. Актуальность той или иной потребности для человека
- Г. Процесс побуждения к деятельности для достижения цели
- Д. Правила, способствующие повышению эффективности труда

Тема 2. Концепции мотивации труда.

1. Какие теории мотивации относятся к первичным (биологическим) теориям мотивации.
2. Опишите теорию «Х», ее основные положения и ограничения.
3. Опишите теорию «Y» (Д. Мак-Грегора), ее основные положения и ограничения.

4. Какие теории относятся к содержательным теориям мотивации.
5. Опишите теорию иерархии потребностей А. Маслоу: основные предпосылки и идеи теории, пирамида потребностей, практические рекомендации по применению теории.
6. Опишите двухфакторную теорию Фр. Герцберга: основные положения теории, практические рекомендации по применению теории.
7. Опишите теорию приобретенных потребностей Д. МакКлелланда: основные положения теории, практические рекомендации по применению теории.
8. Опишите теорию трех факторов К. Альдельфера: основные положения теории, практические рекомендации по применению теории.
9. Какие теории мотивации относятся к группе процессуальных теорий.
10. Опишите теорию ожидания В. Врума: основные положения теории, практические рекомендации по применению теории.
11. Опишите теорию справедливости (равенства) С. Адамса: основные положения теории, практические рекомендации по применению теории.
12. Опишите теорию мотивации Л. Портера-Лоулера: основные положения теории, практические рекомендации по применению теории.

Задание 1.

На основе двухфакторной теории Фр. Герцберга составьте перечень существующих гигиенических и мотивационных факторов, которые в настоящее время оказывают влияние на вашу удовлетворенность обучением в вузе. Проранжируйте их.

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы

2. Составьте перечень существующих гигиенических и мотивационных факторов, которые в настоящее время способствуют возникновению чувства Недовольства вашим обучением в вузе. Проранжируйте их.

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы

Задание 2

Опросы работников различных российских организаций позволили выявить список наиболее часто упоминаемых потребностей, которые не только определяют выбор места работы, но и формируют готовность длительно работать в конкретной организации. Это следующие потребности:

1. Достойная оплата труда
2. Хорошие условия труда
3. Привлекательные карьерные перспективы

4. Возможности для обучения и профессионального роста
5. Уверенность в завтрашнем дне, гарантия занятости.
6. Хороший уровень социальной защиты.
7. Хорошие взаимоотношения с руководством
8. Возможности для проявления инициативы и самостоятельности

Необходимо выбрать пять потребностей и проранжировать их в зависимости от категории персонала, а именно – рядовых работников и руководителей среднего звена.

Рядовые работники	Руководители
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____

Задание 3

Изучив теорию справедливости Дж. Адамса, спрогнозируйте возможную реакцию сотрудников организации на несправедливую оплату труда (недостаточная и повышенная) с точки зрения различных форм оплаты труда (почасовой и сдельной)

Характеристика оплаты	Недостаточная оплата	Повышенная оплата
Почасовая оплата		
Сдельная оплата		

Тема 3. Социально-психологические особенности персонала и их роль в процессе мотивации

1. Что такое «темперамент человека»?
2. Охарактеризуйте основные характеристики проявления темперамента: скорость (темпоритмы), интенсивность, выносливость, степень открытости.
3. Опишите тип темперамента сотрудников: холерик.
4. Опишите тип темперамента сотрудников: флегматик
5. Опишите тип темперамента сотрудников: меланхолик
6. Опишите тип темперамента сотрудников: сангвиник.
7. Что такое интеллект сотрудника?
8. Опишите тип интеллекта сотрудника: «аналитик».
9. Опишите тип интеллекта сотрудника: «прагматик».
10. Опишите тип интеллекта сотрудника: «реалист».
11. Опишите тип интеллекта сотрудника: «критик».
12. Опишите тип интеллекта сотрудника: «идеалист».

13. Каким образом следующие социально-демографические характеристики персонала определяют их мотивацию: пол, возраст, социальный статус, уровень образования, должность.
14. Возраст как фактор мотивации. Три возрастных категории (16-24, 25-35, 35 и старше) и их потребности.
15. Половая принадлежность как мотиватор персонала. Различие потребностей мужчин и женщин в трудовой деятельности.
16. Образование как мотивационный фактор.

Задание 1.

Руководитель определенным образом распределил работу между своими подчиненными. Есть несколько подчиненных, которые считают, что они поставлены в более тяжелые условия по сравнению с коллегами. Они утверждают, что их чаще, чем других, отвлекают на выполнение работы, которая мешает выполнять их основные обязанности, а заработная плата ниже, чем у менее напряженно работающих коллег.

Как, по Вашему мнению, могут эти работники реагировать на такую несправедливость? Что они будут делать?

Укажите не менее трех стратегий их возможного поведения в данной ситуации.

1. _____
2. _____
3. _____

Задание 2. Кейс. «Новый сотрудник»

Описание ситуации: Продавец Ильина М.К., 19 лет. В компании на испытательном сроке. В работе нравится возможность общения с людьми, заинтересована в получении опыта работы продавцом, инициативна в работе с покупателями.

Систематически нарушает требования к внешнему виду продавца (молодежный стиль, открытые части тела) мотивируя это тем, что не имеет средств на обновление гардероба, ссылается на невысокую зарплату.

Задание: продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Ильиной М.К. на соответствие требованиям к стандартам внешнего вида.

Тема 4. Разработка системы материального вознаграждения персонала в организации

1. Охарактеризуйте подходы к пониманию соотношения материального и нематериального вознаграждения.
2. Классификация системы материального вознаграждения.
3. Какие типы вознаграждения относятся к денежным? Охарактеризуйте их.
4. Какие типы вознаграждения относятся к материальному неденежному стимулированию? Охарактеризуйте их.

5. Какие типы вознаграждения относятся к функциональному компоненту неденежного стимулирования? Охарактеризуйте их.

Задание 1. Кейс.

По итогам работы за год компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тыс. руб. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 10 тысяч на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Как бы вы разделили эту сумму и какие еще применили методы стимулирования, учитывая состав бригады?

1. Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрал случайно, в отношении карьеры еще не определился. Порученную работу старается выполнять хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

2. Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель — стать вице-президентом компании, а в ближайшей перспективе — бригадиром.

3. Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей — студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

4. Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни компании, член ЛДПР. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, особых материальных затруднений не испытывает. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб, партийных собраниях, туристических поездках.

5. Работник со стажем, два года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, наставник самого молодого работника. Женат, четверо внуков. Увлекается чтением мемуаров, историей, ждет выхода на пенсию.

Тема 5. Разработка системы нематериального вознаграждения персонала в организации

1. Что такое нематериальное стимулирование? Каковы его цели и задачи?
2. Охарактеризуйте адресное и безадресное стимулирование, опишите их преимущества и недостатки.
3. Какие методы нематериального стимулирования вы знаете? Охарактеризуйте их.
4. Что такое социально-психологические методы стимулирования?
5. Что такое стимулирование творческим вознаграждением?
6. Каким образом осуществляется вознаграждение свободным временем?
7. Охарактеризуйте основные этапы разработки системы нематериального стимулирования.
8. Опишите порядок применения дисциплинарных взысканий и правила оформления документов о поощрениях и взысканиях.

Задание 1. Кейс. «Разработка нематериальной системы мотивирования персонала»

Ситуация: Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Вопросы: Предложите принципы формирования нематериальной 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?

Тема 6. Формы и системы оплаты труда персонала в организации

1. Охарактеризуйте сдельную оплату труда.
2. Что такое сдельно-премиальная форма оплаты труда?
3. Что такое косвенно-сдельная оплата труда?
4. Что такое аккордная или бригадная форма оплаты труда?
5. Что такое простая сдельная оплата труда?
6. Что такое сдельно-прогрессивная оплата труда?
7. Что такое повременная оплата труда?
8. Что такое простая повременная оплата труда?
9. Охарактеризуйте повременно-премиальную оплату труда.
10. Охарактеризуйте повременную оплату труда с нормированным заданием.
11. Что такое повременно-сдельная оплата труда (смешанная)?
12. Охарактеризуйте коллективные формы оплаты труда.
13. Что такое индивидуальные формы оплаты труда?
14. Охарактеризуйте основную и дополнительную заработную плату.

Задание 1.

Для проведения исследования по оценке системы стимулирования в организации сформулируйте вопросы (в рамках разработки инструментария), которые позволили бы выявить отношение респондентов к следующим элементам системы вознаграждения:

1. Заработная плата, ее размер, справедливость и своевременность.
2. Дополнительные выплаты: наличие, виды, размер, справедливость.
3. Неденежное вознаграждение: наличие, частота, размер, своевременность

4. Наличие нематериального вознаграждения: наличие, частота, отношение респондента к нему

Тема 7. Методы и инструменты исследования мотивация трудовой деятельности персонала в организации

1. Опишите основные этапы исследования мотивации трудовой деятельности персонала.
2. Какие факторы определяют выбор способа оценки мотивации трудовой деятельности персонала.
3. Охарактеризуйте основные направления исследования по изучению мотивации трудовой деятельности персонала.
4. Что такое мотивационное ядро персонала?
5. Что такое сила мотива? Что такое мотиватор?
6. Охарактеризуйте методику «Изучения мотивационного профиля личности» (Ш. Ричи и П. Мартин).
7. Охарактеризуйте методику диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О.Ф. Потемкиной.
8. Охарактеризуйте диагностику мотивационной структуры личности (В.Э.Мильман).
9. Охарактеризуйте методику диагностики трудовых мотивов (В.И. Герчиков).
10. Каким образом можно исследовать уровень удовлетворенности персонала трудом? Назовите методики.

Задание 1.

Впишите в таблицу известные вам методы и инструменты исследования мотивации трудовой деятельности персонала в организации. Распределите их по соответствующим группам:

№	Методы и инструменты
1 группа – социологические исследования	
1	
2	
3	
4	
2 группа - Исследование мотивационного профиля	
1	
2	
3	
4	
3 группа - Исследование отдельных компонентов мотивации трудовой деятельности	
1	

2
3
4

Задание 2.

Какие из следующих карьерных ориентаций позволяет выявить методика диагностики ценностных ориентаций в карьере «Якоря карьеры» Э.Шейна (8):

1. профессиональная компетентность,
2. материальное благополучие
3. менеджмент,
4. автономия,
5. стабильность,
6. положение в обществе
7. независимость
8. власть
9. служение,
10. признание окружающих
11. вызов,
12. интеграция стилей жизни,
13. предпринимательство.

Задание 3.

Какие из предложенных методик предназначены для исследования мотивационного профиля (3)?

№	Методики
1	«Диагностика самооценки мотивации одобрения» (Д. Марлоу, Д. Краун).
2	Методика диагностики трудовых мотивов (В.И. Герчиков)
3	«Шкала оценки потребности в достижении»
4	Методика «Мониторинг трудовых мотивов» (адаптация и модификация теста Ф. Герцберга), (В.Р. Келих и Ю. Л. Старенченко (2008))
5	Методика «Метод мотивационной индукции» Ж. Нюттена, др.)
6	Тест Ф. Герцберга, Гигиенические и Мотивационные факторы (адаптация Н. Типатова)
7	САPI-опросы

Тема 8. Применение социологических методов исследования в изучении мотивации трудовой деятельности персонала организации

1. Охарактеризуйте интервью как метод выявления потребностей сотрудников.
2. Опишите структура интервью.
3. Охарактеризуйте программу социологического исследования и ее основные разделы.
4. Опишите организационные аспекты проведения интервью.

5. Тестирование с целью психотипов по темпераменту и стилям мышления. Приведите примеры опросников и тестов.

Задание 1.

Запишите структуру первого раздела программы социологического исследования по проблеме оценки уровня удовлетворенности действующей системой стимулирования персонала в организации:

№ этапа	Название этапа
1	
2	
3	
4	
5	

Индикаторы	Критерий оценивания	Шкала оценивания
ПК – 4.4 Анализирует и предлагает эффективные формы и системы оплаты труда персонала	Правильно анализирует и предлагает эффективные формы и системы оплаты труда персонала	10
	Анализирует и предлагает эффективные формы и системы оплаты труда персонала	6-7
	Пытается анализировать и предлагать эффективные формы и системы оплаты труда персонала	3-4
	Не способен анализировать и предлагать эффективные формы и системы оплаты труда персонала	0
ПК – 4.5. Анализирует и предлагает эффективные формы материального стимулирования персонала	Правильно анализирует и предлагает эффективные формы материального стимулирования персонала	10
	Анализирует и предлагает эффективные формы материального стимулирования персонала	6-7
	Пытается анализировать и предлагать эффективные формы материального стимулирования персонала	3-4

	Не способен анализировать и предлагать эффективные формы материального стимулирования персонала	0
--	---	---

Теоретический вопрос оценивается максимум в 20 баллов.

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., ответ обучающегося на экзамене оценивается суммой до 40 баллов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр, и баллов, полученных на экзамене.

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;

От 70 до 84 баллов – «хорошо»;

От 85 до 100 баллов – «отлично».

V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

А) Основная литература

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17962-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537022> (дата обращения: 11.04.2024).

2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01566-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536681> (дата обращения: 11.04.2024).

3. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 323 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01100-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535996> (дата обращения: 11.04.2024).

Б) Дополнительная литература:

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие : [16+] / А.Н. Байдаков, Л.И. Черникова, О.С. Звягинцева и др. ; Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра «Менеджмент». — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. — 115 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484917> (дата обращения: 04.02.2021). — Библиогр. в кн. — Текст : электронный.

2. Данилюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие : [16+] / А.А. Данилюк ; Тюменский государственный университет. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2015. – 304 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571987> (дата обращения: 04.02.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-400-01085-9. – Текст : электронный.

3. 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: 04.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. 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: 04.02.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2) Программное обеспечение

а) Лицензионное программное обеспечение

Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 338

Список ПО:	Условия предоставления
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
OpenOffice 4.1.1	бесплатно
Qt 5.6.0	бесплатно
WinDjView 2.0.2	бесплатно
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 245

Список ПО:	Условия предоставления
------------	------------------------

1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873)	Акт приема-передачи №Тр034562 от 15.12.2009
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Dropbox	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
WinDjView 2.0.2	бесплатно
СПС ГАРАНТ аэро	договор №5/2018 от 31.01.2018
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

б) Свободно распространяемое программное обеспечение

- Adobe Reader XI
- Debut Video Capture
- 7-Zip
- iTALC
- Google Chrome
- и др.

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

(Доступ с компьютеров сети ТвГУ)

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/>
3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru>
4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/>
5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp
7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

4) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно- аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru>
2. База данных «Открытые данные» - информационно- аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <https://minfin.gov.ru/ru/opendata/>
3. База статистических данных Росстата - <https://rosstat.gov.ru/statistic>

4. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
5. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/
6. Справочная система Главбух – Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
7. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <https://budget.gov.ru/>
8. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/>
9. База статистических данных Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>
10. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал http://www.multistat.ru/?menu_id=1
11. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
12. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
13. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - <https://bankrot.fedresurs.ru/>
14. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - orv.gov.ru
15. База документов Минэкономразвития РФ - <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/>

VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

- использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;
- ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы. В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

2. Самостоятельное изучение тем дисциплины. В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

3. Подготовка к занятиям. В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

4. Подготовка к промежуточной аттестации. При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

В соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ», утвержденным и.о. ректора от 30.04.2020 г., по дисциплине, заканчивающейся экзаменом, итоговая оценка складывается из суммы баллов, полученных за семестр (максимальное количество баллов – 60), и баллов, полученных на экзамене (максимальное количество баллов – 40).

Распределение максимальных баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре	60
Из них:	
- индивидуальные задания	20
- презентации	6
- модульные работы	24
- проектная работа в микрогруппах	10
Экзамен	40
Итого:	100

В университете действует следующая шкала пересчета рейтинговых баллов:

От 40 до 69 баллов – «удовлетворительно»;

От 70 до 84 баллов – «хорошо»;

От 85 до 100 баллов – «отлично».

VII. Материально-техническое обеспечение

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает:

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 228, 229, 233/2, 241, 342 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (столы, стулья, доска), компьютер, мультимедийный проектор с потолочным креплением и экраном, переносной ноутбук
Учебная аудитория № 239, 240 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (стол, стулья, доска)
Кафедра управление персоналом 232 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Стол, стулья, стационарные компьютеры, принтер.
Компьютерные классы 245, 338 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д.12	Комплект учебной мебели (стол, стулья), компьютеры, моноблоки, переносные ноутбуки, МФУ

VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.			
2.			