УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
Протокол заседания
кафедры № 7
от «26» февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Система мотивации и стимулирования персонала
Направление подготовки	38.04.03 Управление персоналом
Профиль	Управление персоналом в организации
Год набора	2024, 2025, 2026

Составитель:

к.псх.н., доц. Е.А. Багрова

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины 3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП 4
3. Требования к результатам освоения дисциплины 6
4. Структура и содержание дисциплины 7
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций 7
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам) 9
4.3 Планы практических и семинарских занятий 10
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов 14
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 16
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины 17
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине 17

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 20

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине 21

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Цель дисциплины – участвовать в формировании способности разрабатывать и реализовывать систему операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, а также осуществлять администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения в части разработки и реализации системы мотивации и стимулирования персонала.

Задачи дисциплины:

1.В процессе обучения магистрант должен освоить способы разработки системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения в части разработки системы мотивации и стимулирования персонала

2. В процессе обучения магистрант должен освоить способы реализации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения в части реализации системы мотивации и стимулирования персонала

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать

особенности разработки и внедрения политики мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач

особенности реализации системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач

Уметь

разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач

осуществлять реализацию системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач

Владеть

методиками разработки и внедрения политики мотивации и стимулирования персонала в соответствии со стратегическими целями организации

способами реализации системы мотивации и стимулирования персонала организации

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока 1 учебного плана и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:

Кадровая политика и кадровое планирование

Социальная политика организации

↓

Система мотивации и стимулирования персонала

↓

Обеспечиваемые учебные дисциплины:

Производственная практика (научно - исследовательская работа (по теме выпускной квалификационной работы)

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению «Управление персоналом»:

ПК-2. способен разрабатывать и реализовывать систему операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, а также осуществлять администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций.

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	Результаты обучения по дисциплине
Компетенция ПК-2	
ПК-2.1 Обладает способами разработки системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	ПК-2.1 З.4 Знает особенности разработки и внедрения политики мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач ПК-2.1 У.4 Умеет разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач ПК-2.1 В.12 Владеет методиками разработки и внедрения политики мотивации и стимулирования персонала в соответствии со стратегическими целями организации
ПК-2.2 Обладает способами реализации операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	ПК-2.2 З.9 Знает особенности реализации системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач ПК-2.2 У.9 Умеет осуществлять реализацию системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач ПК-2.2 В.5 Владеет способами реализации системы мотивации и стимулирования персонала организации

Этапы формирования выбранных компетенций (или их частей - ЗУВов) можно проследить по Пояснительной записке и модульно-тематическому плану дисциплины.

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (72 часа).

Направление подготовки магистр: «Управление персоналом». Дисциплина: «Система мотивации и стимулирования персонала»					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самостоят. Работа очное / заочное	Всего часов очное / заочное	Индикаторы компетенции
	Лекц. очное / заочное	Практ очное / заочное.			
Модуль 1					
Тема 1 Предмет, содержание и задачи дисциплины; основные понятия о мотивации	2/1	2/	8/9	12/12	ПК-2.1 З.4 ПК-2.1 У.4 ПК-2.1 В.12
Тема 2. Зарубежные теории мотивации	2/1	2/2	8/9	12/12	
Тема 3. Теория, методология и практика мотивации и стимулирования труда в России	2/	2/	8/12	12/12	
Модуль 2:					
Тема 4: Политика мотивации и стимулирования трудовой деятельности как фактор конкурентоспособности предприятия	4/1	4/1	2/8	10/10	ПК-2.2 З.9 ПК-2.2 У.9 ПК-2.2 В.5
Тема 5: Вознаграждение за труд и компенсационная политика организации.	2/	2/	6/10	10/10	
Тема 6 Методы оценки эффективности системы мотивации и стимулирования	3/1	3/1	4/8	10/10	
зачет			6/6	6/6	
ИТОГО	15/4	15/4	42/64	72/72	

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из **3** модулей.

Модуль 1.

В результате сдачи модуля у обучающегося сформированы:

ПК-2.1 З.4 Знает особенности разработки и внедрения политики мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач

ПК-2.1 У.4 Умеет разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач

ПК-2.1 В.12 Владеет методиками разработки и внедрения политики мотивации и стимулирования персонала в соответствии со стратегическими целями организации Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется решением практических задач.

Модуль 2.

В результате сдачи модуля у обучающегося сформированы:

ПК-7

Умения:

У1 - разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется решением практических задач.

Модуль 3

В результате сдачи модуля у обучающегося сформированы:

ПК-2.2 З.9 Знает особенности реализации системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач

ПК-2.2 У.9 Умеет осуществлять реализацию системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач

ПК-2.2 В.5 Владеет способами реализации системы мотивации и стимулирования персонала организации

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется решением практических задач.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

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

Предмет учебной дисциплины. Основные задачи дисциплины и ее роль в подготовке специалистов в области экономики труда

Мотивация и стимулирование труда как элемент и функция управления трудом и персоналом.

Понятие, сущность и определения мотивации. Исторический аспект возникновения мотивации. Хотторнский эксперимент Мэйо. Этапы эволюции систем мотивации и стимулирования труда.

Потребность как основа мотивационной системы. Виды, свойства и иерархия потребностей человека. Критерии разумного рационального потребления и их использование в мотивации и стимулировании трудовой деятельности. Культура разумного потребления

Тема 2. Зарубежные теории мотивации

Содержательные теории мотивации. Основоположник содержательных теорий - Абрахам Маслоу и его теория иерархии потребностей. Теория ERG (теория существования, связи и роста) К. Альдерфера. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга. Соотношение различных содержательных теорий мотивации, их недостатки и ограничения, сфера использования.

Сущность процессуальных теорий мотивации. Зависимость поведения человека от его восприятия, ожиданий, своих возможностей и последствий выбранного типа поведения. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости Д. Адамса. Процессуальная модель Портера-Лоулера. Теория партисипативного управления. Сфера использования процессуальных теорий в современной практике мотивации трудовой деятельности.

Осуществление мотивационного воздействия «культурным полем» организации. "Теория X" Мак-Грегора. "Теория У". "Теория Z" В. Оучи. Концепция организационного роста Литвина-Спрингера. Секреты успеха японских систем мотиваций.

Тема 3. Теория, методология и практика мотивации и стимулирования труда в России

Методологическое значение исследования мотивации для

целей социального управления. Базовые понятия исследования мотива трудового поведения работника. Определение мотивации труда в работах российских ученых. Влияние рыночной экономики на мотивацию трудовой деятельности. Основные проблемы мотивации предпринимательской деятельности в России.

Характеристика различных методик мотивации труда: мотивации на основе базовых потребностей (НИИ труда), мотивов отношения к труду (ВЦИОМ), формирования нормативных мотивов труда (МГУ), анализа побудительных мотивов к труду (ГУУ), концепции мотивации управленческого труда.

Социологические исследования мотивации и потребностей различных групп российского населения.

Тема 4: Политика мотивации и стимулирования трудовой деятельности как фактор конкурентоспособности предприятия

Анализ факторов внешней и внутренней среды и стратегии предприятия. Воздействующей на политику организации в сфере мотивации персонала. Отношения между сотрудниками организации, положительный социально-психологический климат в коллективе.

Принципы формирования социальной политики. Формы и методы стимулирования, классификация стимулирующих выплат (в том числе различных видов заработной платы с рассмотрением их достоинств и недостатков). Компенсационные выплаты на различных предприятиях. Роль профсоюзов в управлении персоналом на предприятиях. Принципы социального партнерства в организации. Возможности социальной политики предприятия.

Тема 5: Вознаграждение за труд и компенсационная политика организации.

Понятие вознаграждения за труд, виды и формы вознаграждения. Общие принципы построения системы вознаграждения. Материальное стимулирование - основное направление мотивации трудовой деятельности. Определение рациональных границ материального вознаграждения. Влияние различий в труде на дифференциацию материального вознаграждения. Мотивация и стимулирование труда при различных типах стратегии организации.

Компенсационная политика организации. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на компенсационную политику. Структура компенсационного пакета.

Механизм регулирования заработной платы. Варианты регулирования заработной платы - государственный и договорной.

Понятие базовой заработной платы. Структура базовой заработной платы. Различие в расчетах компенсационного пакета в государственных бюджетных организациях (традиционные методы) и в негосударственных частных компаниях.

Тарифные и бестарифные системы оплаты труда. Гибкие формы оплаты труда. Грейдинговая система вознаграждения персонала. Формирование системы грейдов. Определение величины окладов в зависимости от грейда.

Зарубежный опыт оплаты труда. Современные модели оплаты труда и перспективы их использования в РФ.

Программы повышения заработной платы. Индексация заработной платы. Премиальные системы организаций различных форм собственности и организационных культур. Назначение, сущность и виды премий. Методы расчетов премий персонала компаний. Периодичность и формы премиальных выплат. Процедура депримирования. Системы участия работников в капитале, прибылях, собственности (акции и опционы на их покупку, общества с долевым участием сотрудников, права в приросте стоимости основного капитала и т.п.). Мотивационный эффект систем участия.

Тема 6 Методы оценки эффективности системы мотивации и стимулирования

Критерии эффективности трудовой деятельности. Экономические, социальные, организационные показатели, их достоинства и недостатки. Балльная оценка эффективности деятельности организации. Комплексная оценка эффективности работы персонала.

Performance management - управление результативностью (эффективностью) - основа для разработки переменной части заработной платы. Основные принципы системы Performance management.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC). Определение ключевых показателей эффективности (KPI). Использование KPI в системе вознаграждения персонала. Критерии измерения KPI. Универсальная система показателей деятельности (Total Performance Scorecard, TPS).

Характеристика методик оценки трудового вклада. Коэффициенты трудового участия и трудового вклада (КТУ и КТВ): понятие, применение, достоинства. Определение КТУ и КТВ. Распределение премиального фонда между подразделениями организации с использованием КТВ. Применение КТУ в системах материального стимулирования.

.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

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

Вопросы для обсуждения.

1. Предмет учебной дисциплины. Основные задачи дисциплины и ее роль в подготовке специалистов в области экономики труда
2. Мотивация и стимулирование труда как элемент и функция управления трудом и персоналом.
3. Понятие, сущность и определения мотивации. Исторический аспект возникновения мотивации. Хотторнский эксперимент Мэйо. Этапы эволюции систем мотивации и стимулирования труда.
4. Потребность как основа мотивационной системы. Виды, свойства и иерархия потребностей человека. Критерии разумного рационального потребления и их использование в мотивации и стимулировании трудовой деятельности. Культура разумного потребления

Тема 2. Зарубежные теории мотивации

Вопросы для обсуждения.

1. Содержательные теории мотивации. Основоположник содержательных теорий - Абрахам Маслоу и его теория иерархии потребностей.
2. Теория ERG (теория существования, связи и роста) К. Альдерфера.
3. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.
4. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.
5. Соотношение различных содержательных теорий мотивации, их недостатки и ограничения, сфера использования.
6. Сущность процессуальных теорий мотивации. Зависимость поведения человека от его восприятия, ожиданий, своих возможностей и последствий выбранного типа поведения.
7. Теория ожиданий В. Врума.
8. Теория справедливости Д. Адамса.
9. Процессуальная модель Портера-Лоулера.
10. Теория партисипативного управления.
11. Сфера использования процессуальных теорий в современной практике мотивации трудовой деятельности.
12. Осуществление мотивационного воздействия «культурным полем» организации.
13. "Теория X" Мак-Грегора. "Теория У". "Теория Z" В. Оучи.
14. Концепция организационного роста Литвина-Спрингера. С
15. екреты успеха японских систем мотиваций.

Тема 3. Теория, методология и практика мотивации и стимулирования труда в России.

Вопросы для обсуждения

1. Методологическое значение исследования мотивации для целей социального управления. Базовые понятия исследования мотива трудового поведения работника.
2. Определение мотивации труда в работах российских ученых. Влияние рыночной экономики на мотивацию трудовой деятельности.
3. Основные проблемы мотивации предпринимательской деятельности в России.
4. Характеристика различных методик мотивации труда: мотивации на основе базовых потребностей (НИИ труда), мотивов отношения к труду (ВЦИОМ), формирования нормативных мотивов труда (МГУ), анализа побудительных мотивов к труду (ГУУ), концепции мотивации управленческого труда.
5. Социологические исследования мотивации и потребностей различных групп российского населения.

Тема 4: Вознаграждение за труд и компенсационная политика организации.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие вознаграждения за труд, виды и формы вознаграждения. Общие принципы построения системы вознаграждения.
2. Материальное стимулирование - основное направление мотивации трудовой деятельности. Определение рациональных границ материального вознаграждения. Влияние различий в труде на дифференциацию материального вознаграждения.
3. Мотивация и стимулирование труда при различных типах стратегии организации.
4. Компенсационная политика организации. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на компенсационную политику. Структура компенсационного пакета.
5. Механизм регулирования заработной платы. Варианты регулирования заработной платы - государственный и договорной.
6. Понятие базовой заработной платы. Структура базовой заработной платы.
7. Различие в расчетах компенсационного пакета в государственных бюджетных организациях (традиционные методы) и в негосударственных частных компаниях.
8. Тарифные и бестарифные системы оплаты труда. Гибкие формы оплаты труда.
9. Грейдинговая система вознаграждения персонала. Формирование системы грейдов. Определение величины окладов в зависимости от грейда.
10. Зарубежный опыт оплаты труда. Современные модели оплаты труда и перспективы их использования в РФ.
11. Программы повышения заработной платы. Индексация заработной платы.
12. Премиальные системы организаций различных форм собственности и организационных культур.

13. Назначение, сущность и виды премий. Методы расчетов премий персонала компаний. Периодичность и формы премиальных выплат.
14. Процедура депримирования.
15. Системы участия работников в капитале, прибылях, собственности (акции и опционы на их покупку, общества с долевым участием сотрудников, права в приросте стоимости основного капитала и т.п.). Мотивационный эффект систем участия.

Тема 5: Политика мотивации и стимулирования трудовой деятельности как фактор конкурентоспособности предприятия

Вопросы для обсуждения

1. Анализ факторов внешней и внутренней среды и стратегии предприятия. Воздействующей на политику организации в сфере мотивации персонала.
2. Отношения между сотрудниками организации, положительный социально-психологический климат в коллективе.
3. Принципы формирования социальной политики. Формы и методы стимулирования, классификация стимулирующих выплат (в том числе различных видов заработной платы с рассмотрением их достоинств и недостатков).
4. Компенсационные выплаты на различных предприятиях.
5. Роль профсоюзов в управлении персоналом на предприятиях. Принципы социального партнерства в организации. Возможности социальной политики предприятия.

Тема 6 Методы оценки эффективности системы мотивации и стимулирования

Вопросы для обсуждения

1. Критерии эффективности трудовой деятельности. Экономические, социальные, организационные показатели, их достоинства и недостатки.
2. Балльная оценка эффективности деятельности организации.
3. Комплексная оценка эффективности работы персонала.
4. Performance management - управление результативностью (эффективностью) - основа для разработки переменной части заработной платы. Основные принципы системы Performance management.
5. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC). Определение ключевых показателей эффективности (KPI). Использование KPI в системе вознаграждения персонала. Критерии измерения KPI. Универсальная система показателей деятельности (Total Performance Scorecard, TPS).
6. Характеристика методик оценки трудового вклада. Коэффициенты трудового участия и трудового вклада (КТУ и КТВ): понятие, применение, достоинства. Определение КТУ и КТВ. Распределение премиального фонда между подразделениями организации с

использованием КТВ. Применение КТУ в системах материального стимулирования.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к семинарским занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время семинарских занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, системного анализа ситуаций на семинарских занятиях, контроль знаний студентов.

При подготовке к семинарским занятиям и выполнении контрольных заданий студентам следует использовать литературу из приведенного в данной программе списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.

Перед каждым семинарским занятием студент изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу.

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию и выполнению домашних заданий:

- проработать конспект лекций;
- проанализировать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);
- решить заданные домашние задания;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому семинарскому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на семинар или на индивидуальные консультации. Контрольные работы состоят из вопросов, которые оцениваются по 100 балльной системе в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации учебного процесса и оценки успеваемости студентов, и выполняются в учебные часы по расписанию в виде письменного решения индивидуальных контрольных заданий.

На семинарских занятиях приветствуется способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективное решение поставленных проблем.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

В процессе самостоятельного изучения студент должен проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

Темы для самостоятельного изучения

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать все темы дисциплины, для углубления теоретических знаний и практических навыков.

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков.

Темы для самостоятельного изучения

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 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. Роль потребностей в организации индивидуального поведения и деятельности человека.
25. Роль потребностей в организации социального поведения и деятельности человека.

26.Методы исследования потребностей и мотивов.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение

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

Дополнительная литература

1. Докашенко Л.В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / Докашенко Л.В., Бурдюгова О.В.. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2024. — 205 с. — ISBN 978-5-7410-3211-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/153051.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR SMART
https://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека
https://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант»
https://e.hr-director.ru/ - Электронный журнал «Директор по персоналу»
https://www.hr-director.ru/ - Практический журнал по управлению человеческими ресурсами
http://www.aup.ru/ - Административно-управленческий портал
www.rbc.ru - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК)
http://www.ecsocman.hse.ru - Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
https://hr-portal.ru/ - сообщество HR-менеджеров
http://neohr.ru/ сетевое издание для HRспециалистов
https://www.businessstudio.ru/ Современные технологии управления
http://www.betec.ru/ Бизнес-инжиниринговые технологии
www.rjm.ru// Журнал «Российский журнал менеджмента»
www.top-personal.ru/ - электронная версия журнала «Управление персоналом»
http://www.cfin.ru – библиотека управления «Корпоративный менеджмент»
https://er.kdelo.ru/ Реестр Всероссийского Союза Профессиональных Кадровиков и HR-специалистов
http://nasoup.ru/ Национальный союз Управление персоналом
https://ecopsy.ru/ ЭКОПСИ Консалтинг

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучение данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{K_1 + K_2 + ...K_n}{n} \times 0{,}6$, где К – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = K \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = C + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не освоены	до 60 баллов
компетенции в основном освоены	от 60-70 баллов
компетенции освоены полностью	от 71 до 100 баллов

Оценка уровня сформированности компетенции

ПК-2. способен разрабатывать и реализовывать систему операционного управления персоналом и работы структурного подразделения, а также осуществлять администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень(как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Знать особенности разработки и внедрения политики мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач особенности реализации системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач Уметь разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач осуществлять реализацию системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач Владеть методиками разработки и внедрения политики мотивации и стимулирования персонала в соответствии со стратегическими целями организации способами реализации системы мотивации и стимулирования персонала организации ЗУВ проявляются фрагментарно	Выступление на семинарах Индивидуальные домашние задания зачет

2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	Знать особенности разработки и внедрения политики мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач особенности реализации системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач Уметь разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач осуществлять реализацию системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач Владеть методиками разработки и внедрения политики мотивации и стимулирования персонала в соответствии со стратегическими целями организации способами реализации системы мотивации и стимулирования персонала организации ЗУВ проявляются обобщенно.	Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом Индивидуальные домашние задания зачет
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Знать особенности разработки и внедрения политики мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач особенности реализации системы мотивации и стимулирования персонала с	Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом, обоснованными выводами и предложением рекомендаций Индивидуальные домашние задания зачет

		учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач Уметь разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач осуществлять реализацию системы мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач Владеть методиками разработки и внедрения политики мотивации и стимулирования персонала в соответствии со стратегическими целями организации способами реализации системы мотивации и стимулирования персонала организации	

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины; с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций. А также ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины.

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на выявление основных причинно-следственных связей, понимания их логики и грамотной формулировки ответа, а также – ориентацию на выработку стратегических решений с позиции маркетингового синтеза для достижения намеченных результатов в бизнесе.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую информационную базу. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы в различных формах, активизирующих работу студента.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа или разбивается на команды или студенты работают индивидуально. Каждая команда или студент обеспечивается необходимой информацией. Занятие проводится в основном в виде решения ситуационных заданий (кейсов), позволяющих освоить методику и приобрести необходимые навыки. Только после приобретения навыков по решению ситуационных заданий, можно говорить о формировании желаемых компетенций у студентов.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной
аттестации по дисциплине:

Система мотивации и стимулирования персонала

направление подготовки: Управление персоналом

профиль подготовки: Управление персоналом в организации

год набора: 2024, 2025, 2026

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Индивидуальные домашние задания
      2.1.3 Решение ситуационных заданий (кейсов)

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции	ПК-2.1	ПК-2.2
Формы текущего контроля		
выступление на семинаре	З.4 У.4 В.12	З.9 У.9 В.5
индивидуальные домашние задания	З.4 У.4 В.12	З.9 У.9 В.5
решение ситуационных заданий (кейсов)	З.4 У.4 В.12	З.9 У.9 В.5
Формы промежуточного контроля		
зачет	З.4 У.4 В.12	З.9 У.9 В.5

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, выполненных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам темы.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом сути организационной структуры.

Вопросы на проверку знаний:

1. Анализ факторов внешней и внутренней среды и стратегии предприятия. Воздействующей на политику организации в сфере мотивации персонала.
2. Отношения между сотрудниками организации, положительный социально-психологический климат в коллективе.
3. Принципы формирования социальной политики. Формы и методы стимулирования, классификация стимулирующих выплат (в том числе различных видов заработной платы с рассмотрением их достоинств и недостатков).
4. Компенсационные выплаты на различных предприятиях.
5. Роль профсоюзов в управлении персоналом на предприятиях. Принципы социального партнерства в организации. Возможности социальной политики предприятия.

Критерии оценивания

Результат	Баллы
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами.	90-100
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может.	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, ответы не всегда последовательны.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику.	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы.	Менее 60

2.1.2. Индивидуальные домашние задания

Индивидуальные домашние задания являются одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Выполнение индивидуальных домашних заданий предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной работы студента. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы индивидуальных домашних заданий

1. Японское чудо.
2. Оплата труда: соответствует ли она его результатам.

3. Потребности и психология социальной деятельности человека.
4. Самоактуализированные люди: исследование психологического здоровья.
5. Мотивация и личность.
6. Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях.
7. Мотивационное значение заработной платы.

Критерии оценивания

Критериями оценки индивидуального домашнего задания являются: выбор источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса.

Выбор источников литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса. В данном случае определяется: соответствие содержания задания его теме, способность систематизировать материал, полнота и глубина знаний по теме, умение обобщать, делать выводы.

Критерии оценивания	Баллы
В задании тема раскрыта полностью, используются интересные источники, сформулированы выводы. Студент дает развернутые ответы на поставленные вопросы с практическими примерами.	90-100
Основные требования к заданию выполнены, но при этом допущены недочёты (имеются неточности в изложении материала; поверхностные выводы). Студент дает ответы на поставленные вопросы.	80-89
В работе имеются недостатки: тема освещена лишь частично, выводы отсутствуют или они поверхностные. Студент частично дает ответ на поставленные вопросы.	70-79
Задание представлено, но тема его не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-69

2.1.3. Решение ситуационных заданий (кейсов)

Решения ситуационных заданий (кейсов) необходимы для получения практических умений и навыков, нужных для наработки необходимых компетенций. Ситуация дается на самом семинаре или заранее. Она может предоставляться как группе студентов (3-5 человек), так и индивидуально каждому студенту. После изучения ситуации студентами происходит ее обсуждение (анализ, предложение рекомендаций) с преподавателем.

Пример ситуационного задания (кейса)

Ситуация 1

В самый напряженный период завершения задания в коллективе совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущена ошибка при выполнении задания. Руководителю отдела неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как вы поступите на его месте?

Пример практического задания

Практическое задание.

Заработок рабочего по сдельным расценкам составил 5000 руб., 89 % выпущенной им продукции составила доля продукции высшей категории качества. Доля продукции высшей категории качества (ВКК) – показатель текущего премирования. При достижении доля продукции ВКК 85% (выполнение показателя премирования) выплачивается премия в размере 10% сдельного заработка, за каждый % перевыполнения показателя премирования выплачивается премия в размере 5% сдельного заработка.

Определить заработок рабочего по сдельно-премиальной системе оплаты труда.

Критерии оценивания

2.2. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

Критерии оценивания	Баллы
Ситуация понята и интересна студенту. Имеется навык решения кейсов и к ситуации правильно применен инструментарий по бизнес-планированию. Обозначена проблема, представлены практические пути ее решения, логично и обоснованно изложена собственная позиция; сформулированы выводы и предложения.	90-100
Ситуация понята студентом; теоретический материал связан с практикой, но студент недостаточно владеет инструментарием по бизнес-планированию, в связи с чем ситуационная задача решена не совсем эффективно	80-89
Ситуация – изучена и понята студентом. В ответе имеются существенные отступления от требований к выполнению ситуационной задачи. Студент знает теорию, но слабо ее применяет на практике в данной ситуации.	70-79
Ситуация – изучена студентом. Ответ не дает решения ситуационной задачи (только общее представление); обнаруживается существенное незнание теоретического материала, что не позволяет студенту связать теорию с практикой.	60-69

2.2.1. Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений

Контрольные вопросы к зачету по дисциплине

1. 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 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. Роль потребностей в организации индивидуального поведения и деятельности человека.
25. Роль потребностей в организации социального поведения и деятельности человека.
26. Методы исследования потребностей и мотивов.

2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков

Задачи для проверки
сформированности умений и навыков студентов

Ситуация 2. Выполните следующие задания.

1. Необходимо назначить старшего мастера участка. Какие способы мотивация сотрудника вы предложите.
2. Есть три претендента. Вот их характеристики. Первый работник -вежливый, умеет увлечь людей, категоричен в своем мнении. Для второго работника характерна сухая манера обращения с людьми, при выполнении задания часто проявляет резкость в требованиях. Третий – больше полагается на подчиненных, принимает меры по их просьбам, избегает неприятностей, связанных с взаимоотношениями между людьми в процессе работы. Кого из них вы назначили бы старшим мастером участка?
3. В цехе произошел сбой в работе оборудования. Дальнейшая его эксплуатация могла вызвать поломку. Для её устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, рискуя жизнью, устранил неисправность. Весь цех восторгался его поступком. Начальник цеха, узнав о случившемся поблагодарил рабочего и освободил от работы мастера. Как бы вы поступили на месте начальника цеха?

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение практической ситуации на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	A	100-96	зачтено	Повышенный уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий,	A	95-91	зачтено	

явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Практическая ситуация решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Практическая ситуация решена верно, правильно обосновывает принятую методику ее решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	A	90-86	зачтено	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами решения практических ситуаций. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	B	85-81	зачтено	Базовый уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет навыками и приемами решения практических ситуаций. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	C	80-76	зачтено	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической ситуации, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	C	75-71	зачтено	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные	D	70-66	зачтено	Пороговый уровень сформированно

связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической ситуации и не может связать теорию с практикой.				
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических ситуаций. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	E	65-61	зачтено	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя. Ситуация не решена.	E	60	зачтено	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Ситуация не решена.	F	Менее 60	не зачтено	Компетенции не сформированы