

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
 ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА»**

УТВЕРЖДАЮ
 Первый проректор,
 проректор по учебной работе

_____ А.Е. Рудин
 « 30 » 06 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.07.02

Мотивация и стимулирование труда

(Индекс дисциплины)

(Наименование дисциплины)

Кафедра: 55 Экономики и финансов

Код

Наименование кафедры

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Экономический анализ инновационной и инвестиционной

Профиль подготовки: деятельности фирмы

Уровень образования: магистратура

План учебного процесса

Составляющие учебного процесса		Очное обучение	Заочное обучение							
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий и самостоятельная работа обучающихся (часы)	Всего	72	72							
	Аудиторные занятия	34	20							
	Лекции	17	8							
	Лабораторные занятия	-	-							
	Практические занятия	17	12							
	Самостоятельная работа	38	48							
	Промежуточная аттестация	-	4							
Формы контроля по семестрам (номер семестра)	Экзамен	-	-							
	Зачет	3	4							
	Контрольная работа	-	4							
	Курсовой проект (работа)	-	-							
Общая трудоемкость дисциплины (зачетные единицы)		2	2							
Форма обучения:										
	1	2	3	4	5	6	7	8	12	
Очная			2							
Заочная			0,5	1,5						

Рабочая программа составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по соответствующему направлению подготовки

на основании учебных планов № 2/1/159, 2/3/162

1. ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Место преподаваемой дисциплины в структуре образовательной программы

Блок 1: Базовая Обязательная Дополнительно является факультативом
Вариативная По выбору

1.2. Цель дисциплины

Развить компетенции обучающегося в области системных знаний о факторах и процессах функционирования системы мотивации и стимулирования труда персонала и умений комплексного использования этих знаний в разработке управленческих решений при достижении поставленных перед организациями и подразделениями целей и задач.

1.3. Задачи дисциплины

- анализировать индивидуальные (личность, мотивация и т.д.) и социальные (культура, стиль жизни и т.д.) факторы трудового поведения, а также механизмы их влияния на работника в современном российском обществе и других странах;
- знакомить с основными способами и методами исследования различных аспектов мотивации трудового поведения при решении конкретных исследовательских и управленческих задач;
- демонстрировать возможности апробации полученных знаний на практике, возможности применения методов изучения индивидуальной мотивации и комплексного сравнения мотивационных систем с учетом различных предпочтений работника и его социально-психологических характеристик.

1.4. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Формулировка компетенции	Этап формирования
ПК-11	Способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти	Второй
Планируемые результаты обучения Знать: 1) Методологические основы проведения анализа производственной системы, среды ее функционирования и моделирования технологий с использованием базовых идей, подходов и методов прикладных наук в условиях неопределенности и риска. Уметь: 1) Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять методы прикладного системного анализа для принятия решений в области планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации. Владеть: 1) Навыками использования передового отечественного и зарубежного опыта в руководстве разработкой основных положений стратегии развития организации в части материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, применения принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника и всего коллектива за результаты работы.		

1.5. Дисциплины (практики) образовательной программы, в которых было начато формирование компетенций, указанных в п.1.4:

- Микроэкономика

2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование и содержание учебных модулей, тем и форм контроля	Объем (часы)	
	очное обучение	заочное обучение
Учебный модуль 1. Научные основы мотивации и стимулирования труда		
Тема 1. Основы теории мотивации труда Общие понятия в мотивационных теориях. Материальное и нематериальное стимулирование труда. Теория правового стимулирования. Процесс мотивации. Этапы мотивации.	6	4
Тема 2. Биологические теории мотивации Теории «х» и «у» Д. Мак-Грегора, теория «z». Когнитивные мотивационные теории.	6	4
Тема 3. Содержательные теории мотивации Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Двухфакторная теория Ф. Герцберга. Теория Д. Макклелланда. Теория Альдерфера.	8	2
Тема 4. Процессуальные теории мотивации Мотивационная теория подкрепления Торндайка-Скиннера. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости С. Адамса. Теория постановки целей Э. Локе. Концепция партисипативного управления.	8	8
Текущий контроль 1 (Опрос по темам)	2	-
Учебный модуль 2. Формально-управленческий подход к трудовому поведению		
Тема 5. Государственное регулирование оплаты труда. Заработная плата, основные понятия. Прожиточный минимум и потребительская корзина. Социальные гарантии и уровень жизни населения. Регулирование заработной платы. Роль профсоюзов в процессе регулирования уровня заработной платы.	8	10
Тема 6. Формы оплаты труда Сдельная и повременная формы оплаты. Бестарифная система оплаты труда. Анализ трудового вклада работника.	8	10
Тема 7. Программы и методы стимулирования труда. Обзор современных систем стимулирования трудовой деятельности. Коллективные методы стимулирования. Система Скэнлона. Система Раккера.	8	10
Тема 8. Отечественный и зарубежный опыт регулирования заработной платы. Заработная плата и конкурентоспособность фирмы. Компенсационный пакет как основной элемент трудовой мотивации. Разработка, структура и содержание и компенсационного пакета. Базовый оклад и надбавки. Переменная часть заработной платы: комиссионные и премиальные. Социальная составляющая компенсационного пакета. Опыт других стран в области организации заработной платы.	8	10
Текущий контроль 2 (Опрос по темам. Представление результатов выполнения практического задания)	2	-
Текущий контроль (контрольная работа)	-	10
Промежуточная аттестация по дисциплине (зачет)	8	4
ВСЕГО:	72	72

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

3.1. Лекции

Номера изучаемых тем	Очное обучение		Заочное обучение	
	Номер семестра	Объем (часы)	Номер семестра	Объем (часы)
1	3	3	-	-
2	3	2	-	-
3	3	2	-	-
4	3	2	3	4
5	3	2	-	-
6	3	2	4	2

Номера изучаемых тем	Очное обучение		Заочное обучение	
	Номер семестра	Объем (часы)	Номер семестра	Объем (часы)
7	3	2	4	2
8	3	2	-	-
ВСЕГО:		17		8

3.2. Практические и семинарские занятия

Номера изучаемых тем	Наименование и форма занятий	Очное обучение		Заочное обучение	
		Номер семестра	Объем (часы)	Номер семестра	Объем (часы)
1	Семинар «Основы теории мотивации труда»	3	3	-	-
2	Семинар «Биологические теории мотивации»	3	2	-	-
3	Семинар «Содержательные теории мотивации»	3	2	-	-
4	Семинар «Процессуальные теории мотивации»	3	2	3	4
5	Семинар «Государственное регулирование оплаты труда»	3	2	-	-
6	Семинар «Формы оплаты труда»	3	2	4	4
7	Семинар «Программы и методы стимулирования труда»	3	2	4	4
8	Семинар «Отечественный и зарубежный опыт регулирования заработной платы»	3	2	-	-
ВСЕГО:			17		12

3.3. Лабораторные занятия

Не предусмотрены

4. КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Не предусмотрено

5. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ

Номера учебных модулей, по которым проводится контроль	Форма контроля знаний	Очное обучение		Заочное обучение	
		Номер семестра	Кол-во	Номер семестра	Кол-во
1 - 2	Опрос по всем темам	3	1	-	-
2	Представление результатов выполнения практического задания	3	1	-	-
1 - 2	Контрольная работа	-	-	4	1

6. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ

Виды самостоятельной работы обучающегося	Очное обучение		Заочное обучение	
	Номер семестра	Объем (часы)	Номер семестра	Объем (часы)
Усвоение теоретического материала	3	20	3 4	6 18
Подготовка к практическим (семинарским) и лабораторным занятиям	3	10	3 4	4 10
Выполнение домашних заданий			4	10
Подготовка к зачетам	3	8	4	4

Виды самостоятельной работы обучающегося	Очное обучение		Заочное обучение	
	Номер семестра	Объем (часы)	Номер семестра	Объем (часы)
ВСЕГО:		38		52

7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

7.1. Характеристика видов и используемых инновационных форм учебных занятий

Наименование видов учебных занятий	Используемые инновационные формы	Объем занятий в инновационных формах (часы)	
		очное обучение	заочное обучение
Лекции	Лекция case-study (совместный анализ проблемной ситуации)	4	2
Практические и семинарские занятия	Семинар на основе метода «круглого стола», диспут	4	2
ВСЕГО:		8	4

7.2. Балльно-рейтинговая система оценивания успеваемости и достижений обучающихся

Перечень и параметры оценивания видов деятельности обучающегося

№ п/п	Вид деятельности обучающегося	Весовой коэффициент значимости, %	Критерии (условия) начисления баллов
1	Аудиторная активность: посещение лекций и семинарских занятий, прохождение промежуточного устного опроса	20	<ul style="list-style-type: none"> • 2 балла за каждое занятие (всего 17 занятий в семестре), максимум 34 балла • 3 балла за каждый правильный ответ на вопрос устного собеседования (всего 22 вопроса в опроснике, один опрос в семестр), максимум 66 баллов
2	Выполнение практического задания (текущий контроль 2)	40	<ul style="list-style-type: none"> • Представление результатов в срок – 10 баллов; • Содержание (наличие всех требуемых элементов, наличие и значимость ошибок) – максимум 50 баллов; • Полнота ответов на вопросы, владение специальной терминологией – максимум 40 баллов.
3	Сдача зачета	40	<ul style="list-style-type: none"> • Ответ на теоретический вопрос (полнота, владение терминологией, затраченное время) – максимум 40 баллов; • Решение методологической задачи – до 60 баллов за решение (всего 1 задача), максимум 60 баллов.
Итого (%):		100	

Перевод балльной шкалы в традиционную систему оценивания

Баллы	Оценка по нормативной шкале
86 - 100	Зачтено
75 – 85	
61 – 74	
51 - 60	

40 – 50	Не зачтено
17 – 39	
1 – 16	
0	

8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Учебная литература

а) основная учебная литература

1. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бакирова Г.Х.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 439 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52552>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю.
2. Как разработать эффективную систему оплаты труда [Электронный ресурс] : примеры из практики российских компаний / Е. Ветлужских [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 208 с. — 978-5-9614-5870-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58555.html>
3. Мазанкова Т.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии отрасли (торговля) [Электронный ресурс] : учебное пособие / Т.В. Мазанкова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 166 с. — 978-5-4487-0037-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66626.html>

б) дополнительная учебная литература

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда [Электронный ресурс] : инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 150 с. — 978-5-9614-6150-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62046.html>
2. Кошелев А.Н. Эффективная мотивация торгового персонала (2-е издание) [Электронный ресурс] / А.Н. Кошелев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 224 с. — 978-5-394-01222-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57158.html>

8.2. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Спицкий С.В. Эффективная аудиторная и самостоятельная работа обучающихся: методические указания / С. В. Спицкий. — СПб.: СПбГУПТД, 2015. — Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=2015811, по паролю
2. Караулова И.Б. Организация самостоятельной работы обучающихся / И.Б. Караулова, Г.И. Мелешкова, Г.А. Новоселов. — СПб.: СПГУТД, 2014. — 26 с. — Режим доступ http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=2014550, по паролю

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины

1. Рынок труда Санкт-Петербурга. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111963/rynok-truda-sankt-peterburga-yanvar-2016/>
2. Мотивация труда: персонал, руководитель, собственник, государство. [Электронный ресурс], URL: <http://motivtrud.ru/index.html/>
2. Jobgrade.Ru - всё об организации труда, мотивации труда, развитии персонала, официальные документы. [Электронный ресурс], URL: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/>
4. Электронно-библиотечная система IPRbooks: <http://www.iprbookshop.ru>
5. Электронная библиотека учебных изданий СПбГУПТД: <http://publish.sutd.ru>

8.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Office 2016
2. Microsoft Windows 10

8.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

1. Стандартно оборудованная аудитория, видеопроектор с экраном, компьютер

8.6. Иные сведения и (или) материалы

Не предусмотрено

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Виды учебных занятий и самостоятельная работа обучающихся	Организация деятельности обучающегося
Лекции	<p>Лекции обеспечивают теоретическое изучение дисциплины. На лекциях излагается основное содержание курса, иллюстрируемое конкретными примерами, широко используется зарубежный и отечественный опыт по соответствующей тематике.</p> <p>Освоение лекционного материала обучающимся предполагает следующие виды работ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проработка рабочей программы в соответствии с целями и задачами, структурой и содержанием дисциплины; • конспект лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы и формулировки; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. • проверка терминов, понятий: осуществлять с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; • работа с теоретическим материалом (конспектирование источников): найти ответ на вопросы в рекомендуемой литературе. <p>Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации или на практическом занятии.</p>
Практические занятия	<p>На практических занятиях (семинарах) разъясняются теоретические положения курса, обучающиеся работают с конкретными ситуациями, овладевают навыками сбора, анализа и обработки информации в ходе выполнения практических заданий и подготовки докладов по соответствующей тематике.</p> <p>Подготовка к практическим занятиям предполагает следующие виды работ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • работа с конспектом лекций; • подготовка ответов к контрольным вопросам, выбор и согласование тем устных докладов, подготовка к обсуждению вопросов по практическому заданию; • просмотр рекомендуемой литературы; • просмотр фрагментов копий .ppt презентаций по всем (1-8) темам курса.
Лабораторные занятия	Не предусмотрены
Самостоятельная работа	<p>Данный вид работы предполагает расширение и закрепление знаний, умений и навыков, усвоенных на аудиторных занятиях путем самостоятельной проработки учебно-методических материалов по дисциплине и другим источникам информации; подготовку устных выступлений; выполнение практических заданий, выполнение контрольной работы (для заочного отделения); а также подготовку к зачету. Самостоятельная работа выполняется индивидуально, а также может проводиться под руководством (при участии) преподавателя.</p> <p>При подготовке к зачету необходимо ознакомиться с демонстрационным вариантом задания (перечнем вопросов, пр.), проработать конспекты лекций и практических занятий, рекомендуемую литературу, получить консультацию у преподавателя.</p>

10. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

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

10.1.1. Показатели оценивания компетенций на этапах их формирования

Код компетенции / этап освоения	Показатели оценивания компетенций	Наименование оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде

Код компетенции / этап освоения	Показатели оценивания компетенций	Наименование оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
ПК-11 / второй этап	Дает определения и излагает основные понятия теории управленческих решений и экономико-математического моделирования, раскрывает значение мотивации и стимулирования труда как элемента и функции управления трудом и персоналом;	Вопросы для устного собеседования	Перечень вопросов для устного собеседования (22 вопроса)
	Анализирует функционирование механизма мотивации труда, обосновывает постановку первоочередных целей в области стимулирования персонала, представляет к рассмотрению стратегические направления развития организации;	Практическое задание	Сборник практических заданий по вариантам (8 вариантов по числу тем, 1 задание в каждом)
	Использует содержательные, процессуальные теории мотивации и партисипативного управления взаимодействием с людьми в конкретных практических ситуациях, предлагает новые, оригинальные подходы к совершенствованию системы материального и морального стимулирования	Методологическая задача	Сборник методологических задач по вариантам (8 вариантов по числу тем, 1 задача в каждом)

10.1.2. Описание шкал и критериев оценивания сформированности компетенций

Критерии оценивания сформированности компетенций

Баллы	Оценка по традиционной шкале	Критерии оценивания сформированности компетенций
		Устное собеседование
40 – 100	Зачтено	Обучающийся ответил на вопросы теории и вопросы по практическому заданию, продемонстрировал владение специальной терминологией, решил предложенные методологические задачи, возможно допуская несущественные ошибки в ответах. Учитываются баллы, накопленные в течение семестра.
0 – 39	Не зачтено	Обучающийся не выполнил (выполнил частично) полученное практическое задание по дисциплине; не смог изложить содержание и выводы по анализируемой проблеме, допустил существенные ошибки в ответах на вопросы теории и на вопросы по практическому заданию. Не учитываются баллы, накопленные в течение семестра.

10.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

10.2.1. Перечень вопросов, разработанный в соответствии с установленными этапами формирования компетенций

№ п/п	Формулировка вопросов	№ темы
1	Раскройте и определите понятие мотивации как процесса, определяющего энергетическую составляющую и направленность поведения работника	1
2	Охарактеризуйте возможность оценки результативности трудового поведения исполнителя на основе модели взаимодействия способностей и мотивации	1
3	Дайте обоснование отнесения теорий «X», «Y» и «Z» к группе так называемых «биологических теорий мотивации»	2
4	Сформулируйте ряд общих предпосылок, на основе которых можно объединить все	2

	теории атрибуции	
5	Раскройте и охарактеризуйте основные положения теории иерархии потребностей А. Маслоу	3
6	Охарактеризуйте особенности работы двухфакторной модели поддержания уровня мотивации Ф. Герцберга	3
7	Охарактеризуйте основные отличия теории приобретенных потребностей Д. МакКлелланда от других теорий	3
8	Охарактеризуйте особенности мотивационной теории подкрепления Торндайка-Скиннера	4
9	Раскройте и охарактеризуйте основные положения теории ожидания В. Врума.	4
10	Раскройте суть концепции партисипативного управления.	4
11	Раскройте роль государства в формировании политики регулирования оплаты труда	5
12	Определите понятия прожиточного минимума и потребительской корзины	5
13	Охарактеризуйте роль профсоюзов в определении уровня и структуры заработной платы	5
14	Раскройте содержание сдельной и повременной форм оплаты труда	6
15	Охарактеризуйте главные принципы учета трудового вклада работника	6
16	Определите основные виды материальной и нематериальной ответственности работника	6
17	Охарактеризуйте и проведите сравнительный анализ нескольких, по выбору, современных систем оплаты труда.	7
18	Определите, при каких условиях более предпочтительной является индивидуальная сдельная оплата труда	7
19	Охарактеризуйте известные Вам групповые методы стимулирования результативности труда персонала.	7
20	Определите и дайте детальную характеристику специфических для предприятия факторов, влияющих на уровень и выбор форм оплаты труда.	8
21	Охарактеризуйте влияние на конкурентоспособность предприятия установленного уровня и форм оплаты труда в сравнении с тем, что применяют конкуренты.	8
22	Охарактеризуйте наиболее перспективные подходы к формированию системы мотивации трудового поведения в условиях современной России	8

10.2.2. Варианты практических заданий, разработанных в соответствии с установленными этапами формирования компетенций

№ п/п	Условия практических заданий	Ответ
1	<p>КЕЙС 1. МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ К СОСРЕДОТОЧЕННОСТИ НА РАБОТЕ</p> <p>1. Введение</p> <p>Руководство <i>PointCoopers</i> предпочитает, чтобы сотрудников компании в течение рабочего дня ничего не отвлекало от продуктивной деятельности. И этим вряд ли можно кого-то удивить. Однако <i>РС</i> не только призывает оставлять свои семейные проблемы дома, но и принимает активное участие в их решении. В частности, у работающих в компании родителей есть возможность в любой момент воспользоваться сервисом экстренной помощи по присмотру за детьми.</p> <p>Многим работающим родителям знакомо чувство уходящей из-под ног почвы, когда их тщательно выверенный план по уходу за детьми неожиданно терпит крах. Вестником катастрофы может стать няня, сообщившая рано утром, что у нее грипп, или клиент, в последний момент назначивший встречу на выходной. В любом случае неизбежен конфликт между домом и работой, становящийся причиной стресса для сотрудников и даже влияющий на их карьерные планы.</p> <p>Однако в последнее время все больше компаний начинают помогать своим работникам в решении их личных проблем, и <i>PointCoopers</i> – одна из них. Более 25% из 15 000 наших сотрудников являются родителями, и еще в середине 2016 года мы запустили пилотный проект экстренной помощи по уходу за детьми, рассчитанный на год. Популярность программы и отзывы работников, полученные за это время, обнадеживают.</p> <p>«Мы действуем в тесном контакте с сотрудниками, стараясь понять, с какими проблемами им приходится сталкиваться и как компания может помочь в их решении».</p>	<p>Ответ 1.1: Проведение внутреннего опроса.</p> <p>Ответ 1.2: Сотрудничество с организацией – провайдером услуг по уходу за детьми.</p> <p>Ответ 2.1: - Реализация идеи требует значительных инвестиций; - Отношение сотрудников к проекту далеко не однозначное.</p> <p>Ответ 2.2: Лучше платить сотрудникам как можно больше и позволить им самим решать свои проблемы.</p> <p>Ответ 2.3:</p>

<p>Вопрос 1.1: Как можно узнать о схожей проблеме у большого числа сотрудников?</p> <p>Ответ 1.1: Проведение внутреннего опроса. «В конце 2014 года у нас был проведен внутренний опрос среди 3000 сотрудников с детьми. Оказалось, что 85% матерей и только 54% отцов жили в семьях, где работали оба супруга. 11% женщин с детьми были матерями-одиночками – против 2% одиночек среди отцов. То есть матери гораздо чаще оказывались брошенными с ребенком на руках. Мы решили разработать программу экстренной помощи родителям и начали ...».</p> <p>Вопрос 1.2: Что можно предложить?</p> <p>Ответ 1.2: Сотрудничество с организацией – провайдером услуг по уходу за детьми.</p> <p>2. Провайдер LevelArt «Штат <i>LevelArt</i> состоит из более чем 250 сотрудников, у многих есть дети, поэтому наше желание организовать корпоративный детский сад было вполне естественным. Но, во-первых, дети разновозрастные, а это усложняет формирование групп. Во-вторых, для работы детского учреждения необходима обширная инфраструктура – специализированная кухня, медицинский кабинет, организация пожарной безопасности и т.д. Оказалось, что есть проблема...».</p> <p>Вопрос 2.1: Что может входить в число главных проблем?</p> <p>Ответ 2.1: - Реализация идеи требует значительных инвестиций; - Отношение сотрудников к проекту далеко не однозначное. «В результате мы решили от него отказаться. Возможно, когда штат вырастет до 1000 сотрудников, статистика изменится, и мы вернемся к этой идее».</p> <p>Вопрос 2.2: Что можно сделать сейчас?</p> <p>Ответ 2.2: Лучше платить сотрудникам как можно больше и позволить им самим решать свои проблемы.</p> <p>Вопрос 2.3: Почему эта идея может не работать?</p> <p>Ответ 2.3: Ценность многих составляющих компенсации не связана напрямую с их стоимостью. Сталкиваясь с поставщиком неких услуг, отдельный человек не всегда может добиться адекватного внимания к себе. А корпоративный клиент способен потребовать особого отношения. В итоге при одинаковой и даже меньшей цене потребитель, как сотрудник фирмы получает более качественную услугу. Это значит, что по мере повышения конкуренции на рынке труда востребованность социально-организационных усилий компаний будет возрастать.</p> <p>3. Страховочная сеть В рамках разработанной программы партнерам и работникам нескольких офисов компании было предложено в течение года воспользоваться пятью днями бесплатной помощи по уходу за детьми в любом из детских садов, принадлежащих сети организации-провайдера. Чтобы привлечь большее число родителей, компания провела несколько выездных мероприятий с презентациями.</p> <p>Вопрос 3.1: Почему организация предпочла сеть детских садов, вместо того чтобы создать аналогичные службы у себя?</p> <p>Ответ 3.1: Сотрудники не работают постоянно в здании компании – обычно они общаются с клиентами вне офиса. Число участников программы ежемесячно удваивается, а отзывы о ней показывают, что такая поддержка нередко выручает работников, имеющих детей. Родители высказываются о программе одобрительно и говорят о том, что без колебаний порекомендуют ее своим коллегам. «Между тем программа экстренной помощи – это только один из шагов, предпринятых компанией после анализа результатов исследования. Например, мы создали сообщество, объединяющее работающих у нас родителей, организовали проведение семинаров, темы которых варьируются от вопросов дисциплины детей, только начинающих ходить,</p>	<p>Ценность многих составляющих компенсации не связана напрямую с их стоимостью.</p> <p>Ответ 3.1: Сотрудники не работают постоянно в здании компании – обычно они общаются с клиентами вне офиса.</p>
---	---

	<p>до правильного питания подростков. Кроме того, мы увеличили суммы ваучеров по уходу за детьми для матерей двух и более детей, возвращающихся на работу после декрета. Также мы стали больше помогать линейным руководителям в составлении гибких рабочих планов. При этом мы постарались проинформировать сотрудников обо всех возможностях программы».</p> <p>4. Статистика 64% работающих родителей считают: эффективность их труда вырастет при условии, что качественные детские сады станут доступнее</p> <p>5. Взаимная удовлетворенность «Наличие большого количества предоставляемых привилегий, помогающих людям на разных этапах их жизни, должно положительно восприниматься будущими сотрудниками, которые только окончили вузы и хотят связать свою судьбу с нашей компанией. Мы понимаем, что нужно продолжить консультации с участниками программы и с сообществом родителей, чтобы понять, как проект должен развиваться. Сейчас наша основная задача - сделать так, чтобы про эту программу узнало как можно больше людей. Довольные родители как нельзя лучше подходят для распространения информации, и мы всячески поощряем их активность».</p>	
2	<p>КЕЙС 2. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ: ГИБКАЯ СИСТЕМА КОМПЕНСАЦИЙ ПОМОГАЕТ УКРЕПИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА</p> <p>1. Введение Система «кафетерия» внедрена в нидерландском офисе компании SAP меньше года назад. Однако недавнее исследование удовлетворенности персонала показало, что она нашла признание среди сотрудников. В числе других достижений – существенное снижение текучести кадров, при том что рынок труда в Нидерландах устанавливает для работодателей очень высокие стандарты.</p> <p>Сотрудники SAP в Нидерландах делятся на три основные категории: работники отдела технической поддержки, консультанты и работники отдела продаж. До того как гибкая система компенсаций (<i>flexible benefits</i>) была внедрена в компании, использовалась традиционная схема. Компенсация зависела в первую очередь от позиции работника, а дополнительные льготы он получал за отличное качество работы.</p> <p>Вопрос 1.1: Что можно предложить в качестве иной системы? Ответ 1.1: Руководство SAP приняло решение ввести систему «кафетерия».</p> <p>Вопрос 1.2: Что это такое? Ответ 1.2: «Кафетерий» устраняет основной недостаток традиционной системы дополнительных выплат, при которой издержки распространяются на всех, а выплаты получают только некоторые. Например, в социальном пакете имеется медицинская страховка, но за год работник ни разу ею не воспользовался. Имея возможность выбирать из предложенных льгот, работник предпочел бы оплату билетов или спортклуба, чем страховку. В таком случае все остаются в выигрыше – и сотрудник, и компания.</p> <p>2. Еще немного пенсии Система «кафетерия» стала доступна одновременно для всех работников компании с 1 января 2017 года.</p> <p>Вопрос 2.1: Что должно предшествовать введению подобных систем? Ответ 2.1: Перед тем как ввести ее в действие, для сотрудников устраивались информационные сессии, посвященные вопросам использования новой программы.</p> <p>Вопрос 2.2: Что получает работник? Ответ 2.2: Суть гибкой системы компенсаций состоит в том, что работник имеет возможность выбирать дополнительные блага на определенную сумму денег. Конечно, эта сумма объективно коррелирует с должностью сотрудника. Пока список включает оплату интернета, дополнительные дни отпуска, дополнительную пенсию, использование корпоративной машины. В настоящий момент расширение списка представляется</p>	<p>Ответ 1.1: Руководство SAP приняло решение ввести систему «кафетерия».</p> <p>Ответ 1.2: «Кафетерий» устраняет основной недостаток традиционной системы дополнительных выплат, при которой издержки распространяются на всех, а выплаты получают только некоторые.</p> <p>Ответ 2.1: Перед тем как ввести ее в действие, для сотрудников устраивались информационные сессии, посвященные вопросам использования новой программы.</p> <p>Ответ 2.2: Суть гибкой системы компенсаций состоит в том, что работник имеет возможность выбирать дополнительные блага на определенную сумму денег.</p>

	<p>нецелесообразным, так как это неизбежно вызовет ухудшение качества предоставляемых услуг. Если у сотрудника некоторая часть выделенных средств остается неиспользованной, он может получить остаток наличными. В принципе, работник вправе отказаться в пользу денег практически от всех льгот, однако нельзя получить деньги, отменив положенные отчисления на основную пенсию и медицинскую страховку – компания не вправе подвергать человека такому риску. Вообще, преимущества обналичивания бонусов не так велики, ведь по голландским законам при получении наличных из них вычитается больший процент на налоги, чем если бы те же деньги пошли на льготы.</p>	
--	---	--

10.2.3. Варианты методологических задач, разработанных в соответствии с установленными этапами формирования компетенций

№ п/п	Условия методологических задач	Ответ
1	<p>Тема 1. Рабочий стол, кабинет, машина и дом руководителя, который не добивается успеха, обычно забиты атрибутами и символами их статуса. Тот факт, что имя руководителя написано на двери его кабинета, сам по себе еще не означает, что он особенно печется о своем статусе. Но если руководитель во что бы то ни стало старается обзавестись этими символами, это — дурной знак. Их волнуют прежде всего собственные персоны. Один автор написал об этом так: «Плохой руководитель заботится о себе, хороший — о своих людях». Успешный руководитель заботится о своих подчиненных, проявляет заботу об их нуждах, выслушивает их. Один служащий, работающий у плохого руководителя, сказал: «Мы всего лишь попросили его поставить второй телефон в коридоре. У нас работает много матерей, и они звонят время от времени домой проверить, как там детишки. Так вот можно было подумать, что его попросили отдать ключ от его сейфа». Когда есть возможность воздать должное работе подчиненного или присвоить заслугу самому, неуспешный руководитель быстро присваивает все лавры себе.</p> <p>Вопрос: <i>Как Вы думаете, фактор «Плохой руководитель» более интенсивно взаимодействует с внешними побудительными силами трудового поведения, чем с внутренними?</i></p> <p>Ответ: А) Да Б) Нет</p>	<p>А) «Да, в пропорции 20 к 80»</p>
2	<p>Тема 3. Леви Страусс всегда считал важным доброе отношение к потребителям и своим работникам и, утвердившись в качестве преуспевающего производителя джинсов, завоевал репутацию крупного филантропа, построив школы, колледжи и приюты в любимой им Калифорнии. Позднее Леви Страусс стал одним из первых на юге США предпринимателей, разрушивших расовый барьер и нанмавших на равных основаниях белых в черных работников, и, как утверждает Роберт Хаас, президент и главный управляющий (с 1984г.) фирмы «Леви Страусе энд Ко.», в отрасли с невысокой заработной платой и потогонными условиями труда, фирма «Леви Страусс» сегодня на всех своих предприятиях обеспечивает безопасность и приемлемый режим работы.</p> <p>Президент неоднократно призывал другие фирмы последовать примеру его компании и щедро жертвовать на благо сообщества, национальным благотворительным фондам и службам. Хотя, по мнению Хааса, еще более важное значение имеет то, как компании ведут свои дела, т.е. этический уровень, на котором поддерживаются отношения компаний с потребителями, работниками и другими предприятиями. «То, что я вручаю в дар из своей конторы, должно быть увязано с тем, как я веду себя в своей конторе» — говорит Хаас. Он считает, что каждый работник должен чувствовать ответственность за свои действия или решения, а руководители и рядовые сотрудники должны служить примером этичного поведения на своих рабочих местах ежедневно.</p> <p>Вопрос: <i>Как Вы думаете, может ли чувство ответственности за свои действия быть положительным элементом комплекса методов нематериального стимулирования?</i></p> <p>Ответ:</p>	<p>Б) «Нет, чувство ответственности в контексте нематериального стимулирования может рассматриваться с большей вероятностью как де-стимулятор»</p>

	А) Да Б) Нет	
3	<p>Тема 5. «Власть, основанная на вознаграждении, будет действительна всегда при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение. Однако на практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное количество ресурсов. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируется политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены извне, как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, какие вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение».</p> <p>Вопрос: Как Вы думаете, применима ли цитата из популярного учебника зарубежных авторов (<i>Основы менеджмента. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.</i>) к российским условиям?</p> <p>Ответ: А) Да Б) Нет</p>	А) «Да, это так, несмотря на то, что у российского общества другая ментальность»

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

10.3.1. Условия допуска обучающегося к сдаче зачета и порядок ликвидации академической задолженности

Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся (принято на заседании Ученого совета 31.08.2013г., протокол № 1)

10.3.2. Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

устная письменная компьютерное тестирование иная*

*В случае указания формы «Иная» требуется дать подробное пояснение

10.3.3. Особенности проведения зачета

- возможность пользоваться словарями, справочниками, иными материалами в ограниченном объеме;
- время на подготовку, ответ, проверку и сообщение результатов обучающемуся предоставляется индивидуально, в пределах обусловленных сложностью задания но не более 30 мин.