

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Факультет экономики и управления

Кафедра «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета экономики и  
управления

 /М.Ю. Еремина/  
«02» 03 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА**

по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(уровень бакалавриата)

Профиль подготовки: «Менеджмент организации»

Рабочая программа составлена на основании ФГОС ВПО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (Профиль подготовки «Менеджмент организации») и учебного плана ФГБОУ ВО «КамчатГТУ».

Составитель рабочей программы:  
доцент кафедры «Менеджмент», к.и.н., доцент



Фрумак И.В.

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Менеджмент» «02» 03 2020 г., протокол № 6.

Заведующий кафедрой  
«02» 03 2020 г.



Рогалёва Н. Л.

## 1 Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины «Управление мотивацией персонала» являются развитие у обучающихся личностных качеств, а также формирование профессиональной компетенции для осуществления организационно-управленческой, информационно-аналитической в области управления мотивацией персонала в организациях различных форм собственности в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

*Целью* дисциплины «Управление мотивацией персонала» является формирование профессиональной компетенции бакалавра в области теории и практики мотивации и стимулирования трудовой деятельности, овладение обучающимися гибким инструментарием в вопросе мотивов и стимулов труда, методами управления и повышения эффективности трудовой деятельности на основе знания современных форм, методов и механизмов стимулирования.

Основные *задачи* курса:

- изучение управления мотивацией персонала как инструментария управления человеческими ресурсами организации;
- рассмотрение роли, места и значения управления мотивацией в системе управления организацией;
- ознакомление с актуальными теориями и концепциями мотивации персонала;
- изучение процессуальных и методологических аспектов исследования мотивации труда;
- изучение методов совершенствования и оценки эффективности систем мотивации и стимулирования персонала организации;
- рассмотрение практики решения типичных задач в области управления мотивацией персонала в современных организациях.

## 2 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующей профессиональной компетенции:

ПК -1- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины «Управление мотивацией персонала»

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
ПК-1	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе	<b>Знать:</b> – теоретические основы мотивации труда; – принципы и подходы изучения мотивации; – методологию и организацию управления мотивацией; – факторы и условия повышения эффективности управления мотивацией; – методы анализа и оценки эффективности управления мотивацией.	З(ПК-1)1 З(ПК-1)2 З(ПК-1)3  З(ПК-1)4  З(ПК-1)5

	знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.		
		<b>Уметь:</b> – разрабатывать и использовать инструментарий исследования мотивации персонала; – проектировать исследование процесса мотивации; – использовать методы анализа мотивации персонала; – планировать и применять методы управления мотивацией.	У(ПК-1)1 У(ПК-1)2 У(ПК-1)3 У(ПК-1)4
		<b>Владеть:</b> – основными методами сбора, обработки и анализа данных исследования мотивации труда персонала организации; – методами оценки эффективности системы материального и нематериального стимулирования в организации.	В(ПК-1)1 В(ПК-1)2

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление мотивацией персонала» относится к Блоку 1 вариативной части образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.02 – Менеджмент, профиль «Менеджмент организации». Дисциплина опирается на знаниях и навыках довузовской подготовки (школьный курс «Обществознание»). Дисциплина является базой для получения первичных навыков профессиональной деятельности (командной работы, руководства, принятия решений) в ходе учебной практики и дополняет компетенции, формируемые при изучении дисциплин «Формирование эффективной организационной культуры», «Кадровый аудит», «Разработка системы оплаты труда».

### 4 Содержание дисциплины

#### 4.1 Тематический план дисциплины очной формы обучения

Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Тема 1: Теоретические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности	22	9	5	4		6	ПЗ, КС	
Тема 2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в системе управления персоналом	22	9	5	4		6	ПЗ, КС	
Тема 3. Организация и управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности	21	9	4	4		6	ПЗ, КС, С	
Тема 4. Социокультурные и гендерные аспекты человеческого капитала как факторы мотивации	21	9	4	5		5	ПЗ	
Тема 5. Мотивация и социальная ответственность	22	8	4	5		5	ПЗ	
Экзамен	36							36
<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>44</b>	<b>22</b>	<b>22</b>		<b>28</b>		<b>36</b>

\*ПЗ – практическое задание, РЗ – решение задач, КС – конкретная ситуация, С - семинар

#### 4.2 Тематический план дисциплины заочной формы обучения

Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тема 1: Теоретические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности	22	2	-	1		18	ПЗ, КС	
Тема 2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в системе управления персоналом	21	2	1	1		18	ПЗ, КС	
Тема 3. Организация и управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности	22	2	1	2		17	ПЗ, КС, С	
Тема 4. Социокультурные и гендерные аспекты человеческого капитала как факторы мотивации	22	2	1	1		18	ПЗ	
Тема 5. Мотивация и социальная ответственность	21	2	1	1		18	ПЗ	
Экзамен	9							9
<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>89</b>		<b>9</b>

\*ПЗ – практическое задание, РЗ – решение задач, КС – конкретная ситуация, С - семинар

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1: Теоретические аспекты мотивации и стимулирования трудовой деятельности

#### *Лекция*

Основы теории мотивации. Понятие и виды потребностей. Материальные и духовные потребности в мотивационном процессе. Основные свойства потребностей. Мотивация трудовой деятельности: понятие, функции, механизм функционирования. Соотношение мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Мотивация как элемент и функция управления персоналом.

Первоначальные теории мотивации. Современные теории трудовой мотивации: содержательные теории, процессуальные теории, контекстные теории, когнитивные теории мотивации. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Понятие трудовой деятельности, виды труда. Модели трудовой активности работника. Трудовой потенциал и его составляющие. Мотивация человека на различных этапах трудовой карьеры.

*Основные термины и понятия:* мотивация, персонал, потребности, стимулирование труда, содержательные и процессуальные теории, контекстные и когнитивные теории, трудовая карьера.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Какова роль мотивации персонала в управлении современной организацией?
2. Что в себя включают понятия «мотивация», «потребность», «мотив», «стимул», «карьера»?
3. Какие содержательные и процессуальные теории мотивации используются в управленческой практике наиболее часто? Почему?
4. Какие факторы обуславливают привлекательность для менеджеров-практиков теории иерархии потребностей А. Маслоу, несмотря на ее очевидные недостатки?
5. Опишите главные различия между теориями Маслоу и Альдерфера.
6. Чем мотивация индивидуального предпринимателя могла бы отличаться от мотивации менеджера крупной организации?
7. Что, на ваш взгляд, может привести к демотивации персонала?
8. В чем сходство и различие в объяснении мотивации в рамках теорий справедливости и ожиданий?
9. Каким образом постановка целей для отдельных работников может оказать негативное влияние на организацию в целом?
10. Объясните мотивацию в терминах, которые менеджер может применять в своей работе.
11. Как связан с мотивацией партисипативный стиль управления?
12. Почему участие работников в процессе постановки целей столь важно с точки зрения последующих успехов в достижении целей организации?
13. Какие этические соображения следует учитывать, прежде чем прибегнуть к программе модификации поведения в производственных условиях?

#### *Практическое занятие*

##### *Вопросы для обсуждения:*

1. Мотивация как функция менеджмента.
2. Понятие и виды потребностей.
3. Материальные и духовные потребности в мотивационном процессе.
4. Содержательные теории мотивации.
5. Процессуальные теории мотивации.
6. Модели трудовой активности работника.
7. Трудовой потенциал и его составляющие.
8. Мотивация человека на различных этапах трудовой карьеры.

*Задание 1.* Ситуационная задача.

*Задание 2.* Ситуационная задача.

*Задание 3.* Ситуационная задача.

*Задание 4.* Ситуационная задача.

*Задание 5.* Пользуясь данными таблицы, необходимо определить связь индивидуальных и социальных переменных в мотивации человека.

*Задание 6.* Подберите в литературе или из личного опыта примеры, подтверждающие важность понимания того, что менеджер обязан в своей работе учитывать уровень мотивации подчиненных.

*Задание 7.* Объясните, используя теорию мотивации Ф. Герцберга, почему два человека, занимающие одинаковые должности в двух разных фирмах, руководствуются иногда различными стимулами?

*Задание 8.* Базируясь на положениях теории справедливости, сформулируйте рекомендации менеджеру организации, в которой вы работаете (с работой которой вы знакомы), по разработке системы оплаты труда. Оцените эти рекомендации с позиций теории ожиданий.

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4]; [5].

## **Тема 2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в системе управления персоналом**

### *Лекция*

Процесс формирования мотива труда. Динамические и содержательные характеристики мотива труда. Функции мотивов труда. Классификация мотивов трудовой деятельности. Виды структуры мотивации трудовой деятельности. Составляющие мотивации трудовой деятельности. Цели и методы мотивации трудовой деятельности. Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности. Мотивация соучастия персонала в деятельности организации.

Методы анализа потребностей и мотивов. Трудности изучения мотивации трудовой деятельности. Механизм формирования мотивации труда. Механизм функционирования трудовой мотивации и его основные компоненты. Формирование мотивационного ядра персонала организации. Факторы, влияющие на формирование мотивационного ядра организации. Эффективность мотивационного ядра персонала организации.

Сущность стимулирования трудовой деятельности. Основные характеристики стимулов к труду. Классификация стимулов, критерии классификации. Основные направления стимулирования персонала: материальное денежное стимулирование, материальное неденежное стимулирование, нематериальное стимулирование. Взаимосвязь и взаимообусловленность отдельных направлений стимулирования трудовой деятельности.

*Основные термины и понятия:* мотив труда, методы мотивации, мотивационное ядро, эффективность, стимулирование трудовой деятельности, денежное стимулирование, неденежное стимулирование.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Что собой представляет процесс формирования мотива труда?
2. Какие динамические и содержательные характеристики мотива труда вы знаете?
3. Понятие и сущность мотивационного механизма.
4. Влияние факторов внешней и внутренней среды на мотивацию труда.
5. Технологии формирования мотивационного механизма в организации.
6. Сущность стимулирования труда.
7. Классификация стимулов к труду.
8. Основные принципы стимулирования.
9. Основные формы стимулирования.

### *Практическое занятие*

*Выполнение практического задания:*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Методы мотивации.

2. Заработная плата и ее характеристики.
3. Существующие системы оплаты труда и их виды.
4. Премирование работников.
5. Сравнительный анализ систем оплаты труда.
6. Партиципативное управление.
7. Почему трудно сделать вывод о возможности разработки абсолютно приемлемых форм оплаты труда на основе квалификации для различных категорий работников? На основе деловых качеств работника?
8. Рассмотрите работу, которую вы выполняете в настоящее время. Определите критерии, которые используются для оценки этой работы. Могут ли быть использованы более обоснованные и надежные критерии?
9. При каких условиях при данных затратах метод BARS следует считать оправданным?
10. Оправдана ли стратегия наказания сотрудников? Объясните почему.
11. Какие бы проблемы могли возникнуть при наличии законодательства ограничивающих доходы должностных лиц компании?
12. Насколько важно для оценщика наблюдать решающие факторы поведения оцениваемого перед проведением оценки?
13. Приведите достоинства и недостатки подобных систем оценок в организации.

*Задание 1.* Ситуационная задача.

*Задание 2.* Исследование и оценка условий труда и качества трудовой жизни.

*Задание 3.* Выбор форм и методов стимулирования с учетом индивидуальных различий.

*Задание 4.* Ситуационная задача.

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4]; [5].

### **Тема 3. Организация и управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности**

#### *Лекция*

Методологические и методические основы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности. Сущность и основные элементы системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности. Факторы, оказывающие влияние на систему управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности в организации. Принципы управления мотивацией и стимулированием труда в организации. Требования к управлению мотивацией и стимулированием трудовой деятельности. Организация управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, ее сущность и составляющие. Принципы организации управления мотивацией и стимулированием труда в организации. Задачи службы управления персоналом в области управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

Оценка эффективности управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала: показатели, методы, субъекты и периодичность оценки.

Понятие удовлетворенности трудом. Условия формирования удовлетворенности трудом и их влияние на мотивацию работников. Методы совершенствования условий труда для создания оптимальной мотивации персонала.

*Основные термины и понятия:* элементы системы управления мотивацией, принципы, требования, служба управления персоналом, удовлетворенность трудом, совершенствование условий труда.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Какие элементы системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности вы знаете?
2. Назовите факторы, оказывающие влияние на систему управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности в организации.



3. Какие предъявляются требования к управлению мотивацией и стимулированием трудовой деятельности?
4. Перечислите принципы организации управления мотивацией и стимулированием труда в организации.
5. Какие главные задачи стоят перед службой управления персоналом в области управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности?
6. Как формируется удовлетворенность трудом и как она влияет на мотивацию работников?

### *Практическое занятие*

#### *Выполнение практического задания:*

##### *Вопросы для обсуждения:*

1. Сущность мотивационных ресурсов в управлении организацией.
2. Виды мотивационных ресурсов (организация труда, социальное партнерство, социальная политика, организационная культура).
3. Организация труда как условие повышения его эффективности.
4. Мотивационный механизм как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.
5. Типичные проблемы в современных организациях, связанные с низкой мотивацией персонала.
6. Методы выработки стратегии согласования целей и интересов предприятия и сотрудников.
7. Предприятие как целеориентированная система.
8. Моделирование организационного поведения на предприятии.
9. Мотивы и их формирование, выявление потребностей, установок личности в условиях профессиональной деятельности в структуре мотивационного механизма предприятия.

##### *Вопросы семинара:*

1. Методологические и методические основы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
2. Сущность и основные элементы системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
3. Факторы, оказывающие влияние на систему управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности в организации.
4. Принципы управления мотивацией и стимулированием труда в организации.
5. Требования к управлению мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
6. Организация управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, ее сущность и составляющие.
7. Принципы организации управления мотивацией и стимулированием труда в организации.
8. Задачи службы управления персоналом в области управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
9. Оценка эффективности управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала: показатели, методы, субъекты и периодичность оценки.
10. Понятие удовлетворенности трудом. Условия формирования удовлетворенности трудом и их влияние на мотивацию работников.
11. Методы совершенствования условий труда для создания оптимальной мотивации персонала.
12. Взаимосвязь теории мотивации и практики управления людьми в организации.

*Задание 1.* Методы оценки трудовой деятельности.

*Задание 2.* Эффективность инвестиций на персонал.

*Задание 3.* Ситуационная задача.

*Задание 4.* Ситуационная задача.

*Задание 5.* Стимулирование интереса к работе.

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4]; [5].

#### **Тема 4. Социокультурные и гендерные аспекты человеческого капитала как факторы мотивации**

##### *Лекция*

Мотивация персонала с позиции концепции человеческого капитала. Человеческий потенциал. Кластерный анализ человеческого капитала. Кагортный анализ. Культура постмодерна.

*Основные термины и понятия:* человеческий капитал, потенциал, кластерный анализ.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте понятие гендера. Что такое гендерные факторы?
2. Почему гендер нельзя ассоциировать исключительно с разделением людей по половому признаку?
3. Какие роли и функции формирует гендер в обществе и организациях?
4. Для каких целей используется кагортный анализ?
5. Какие группы персонала организации можно выделить в соответствии с основными гендерными факторами?
6. Какой гендерный кластер наиболее востребован на рынке труда и почему?
7. Почему пенсионеры могут быть объединены в единый кластер без разделения на мужчин и женщин?
8. Почему новые социальные роли более значимы для женщин старшего возраста по сравнению с мужчинами того же возраста?

##### *Практическое занятие*

*Выполнение практического задания:*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Что такое культура постмодерна?
2. Какие факторы способствовали формированию культуры постмодерна?
3. Какие негативные факторы влияют на низкую оценку человеческого капитала представителей культур постмодерна?
4. Почему молодежь, относящаяся к культуре постмодерна, может быть объединена в общую группу без разделения по половому признаку?
5. Какие социальные роли присущи людям старшего возраста и почему?
6. Какие проблемы связаны с оценкой стоимости человеческого капитала кластеров молодых мужчин и женщин в возрасте до 35 лет?
7. Какие факторы следует учитывать при оценке стоимости человеческого капитала молодых мужчин в возрасте до 35 лет?
8. Какие ролевые гендерные факторы необъективно снижают оценки человеческого капитала молодых женщин до 35 лет?
9. Какие факторы способствуют, а какие мешают профессиональной реализации женщин среднего возраста?
10. Что такое маскулинизм и как он проявляется?
11. Что такое феминность и какие факторы ее определяют?

*Задание 1.* Объясните, почему в соответствии с кагортным методом стоимость человеческого капитала некоторых работников может быть выше при том, что они затратили одинаковое время на образование и имеют одинаковый трудовой стаж.

*Задание 2.* Подберите примеры из литературы или личного опыта, иллюстрирующие влияние на развитие человеческого капитала гендерных факторов.

*Задание 3.* Оцените (качественно) степень влияния основных гендерных факторов на развитие человеческого капитала.

*Задание 4.* Проранжируйте факторы, с помощью которых можно было бы стимулировать ка-

чественный рост человеческого капитала. Сравните свои результаты с результатами коллег. В чем сходство? Различие? Почему?

*Задание 5.* Проведите анализ персонала конкретной организации и предложите свою классификацию гендерных групп этой организации.

*Задание 6.* Объясните причины, по которым многие компании выше оценивают человеческий капитал людей среднего и старшего возраста по сравнению с молодежью, особенно относящейся к группе приверженцев культуры постмодерна.

*Задание 7.* Подберите в литературе материалы, подтверждающие предложенную вами кластеризацию компании.

*Задание 8.* Сформулируйте основные механизмы мотивации персонала, относящегося к различным гендерным кластерам.

*Задание 9.* Определите, какие гендерные факторы влияют на эффективность ряда ведущих компаний IT рынка (на примере SAP, Vaan, Oracle).

*Задание 10.* Объясните, почему в настоящее время в России разрушена традиция преемственности поколений и как она влияет на мотивацию смешанных коллективов компании.

*Задание 11.* Объясните, какие негативные явления могут быть характерны для организации, персонал которой в основном состоит из представителей культуры постмодерна. Сформулируйте рекомендации по развитию мотивации представителей культуры постмодерна.

*Задание 12.* Объясните, почему не всю молодежь можно отнести к группе представителей культуры постмодерна. Сформулируйте группу факторов, способствующих различиям в формировании человеческого капитала молодежи.

*Задание 13.* Объясните, каким образом может формироваться возможная психологическая интерпретация внешних фокусов молодежи. Каким образом она влияет на трудовую мотивацию молодежи и почему?

*Задание 14.* Объясните, в чем состоит проблема недостаточной лояльности молодых мужчин в возрасте до 35 лет компании и почему. Сформулируйте рекомендации по объективному учету вклада в активы компании человеческого капитала таких гендерных кластеров, как молодые мужчины и молодые женщины.

*Задание 15.* Объясните, какие объективные факторы осложняют реализацию человеческого капитала молодых женщин в возрасте до 35 лет, и предложите рекомендации по их преодолению.

*Задание 16.* Объясните, почему люди пожилого возраста отличаются высокой лояльностью компании, и предложите механизмы повышения эффективности их включения в деятельность организации.

*Задание 17.* Объясните возрастную динамику изменения заработной платы людей с разным уровнем образования. Как эта динамика влияет на оценку стоимости человеческого капитала таких гендерных кластеров, как молодые мужчины и молодые женщины?

*Задание 18.* Объясните, как отличаются социальные роли, присущие гендерному кластеру, от реальных характеристик человеческого капитала. Почему социальные роли в ряде случаев более значимо влияют на оценку стоимости человеческого капитала? Как преодолеть давление социальных ролей при реальной оценке стоимости человеческого капитала?

*Задание 19.* Разработайте рекомендации по органичному формированию коллектива в организации, с учетом маскулинности и феминности его членов.

*Задание 20.* Найдите в литературе примеры организаций с женским типом управления. Выделите основные признаки конкурентоспособности данного стиля.

*Задание 21.* Разработайте рекомендации по эффективному включению мигрантов в работу типичной российской компании. Предложите механизмы их адаптации в коллективе.

*Задание 22.* Разработайте подходы к анализу и учету культурных факторов при оценке стоимости человеческого капитала персонала организации. Найдите в литературе подтверждение своих гипотез.

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4]; [5].

## Тема 5. Мотивация и социальная ответственность

### *Лекция*

Понятие и виды социальной ответственности. Подходы к управлению социальной ответственностью. Повышение мотивации персонала на основе этических и моральных норм. Социальные программы организации как фактор мотивации персонала. Особенности социальной ответственности в российских организациях.

*Основные термины и понятия:* социальная ответственность, корпоративная социальная ответственность, стейкхолдер, этические нормы, моральные нормы, социальная программа, деловая этика.

### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте краткую характеристику этапов становления социальной ответственности.
2. Что такое корпоративная социальная ответственность и какие преимущества имеют социально ответственные компании?
3. Каковы сферы влияния, где организации участвуют в корпоративной социальной ответственности?
4. Каковы элементы внутренней и внешней социальной ответственности организаций?
5. В чем суть социального инвестирования?
6. Кто такие стейкхолдеры и какова их роль в формировании корпоративной социальной ответственности?
7. Как определяется основная цель фирмы в рамках подхода стейкхолдеров?
8. Почему бизнес должен быть моральным?
9. Что может служить индикатором ценностей компании в рамках этического подхода?

### *Практическое занятие*

#### *Выполнение практического задания:*

#### *Вопросы для обсуждения:*

1. Что такое связи с общественностью и какие свойства они имеют?
2. Охарактеризуйте уровни регулирования деловой этики в организациях. В чем состоят особенности каждого из них?
3. В чем различие между профессиональными и корпоративными этическими кодексами?
4. В чем состоит мотивационная функция кодекса?
5. Как деятельность комитетов по этике способствует повышению мотивации персонала организации?
6. В каких формах может осуществляться обучение сотрудников этическому поведению?
7. Что такое социальные программы? В чем состоят их отличительные особенности?
8. Приведите примеры социальных программ, основной целью которых является развитие персонала, охрана здоровья и безопасные условия труда, социально ответственная реструктуризация.
9. Какие мотивационные стимулы активизируют социальные программы внутренней направленности?
10. В чем особенности мотивации интеллектуальных работников? Как это может быть отражено в социальных программах?
11. Для чего необходимо информирование сотрудников организации о реализуемых ею социальных программах?
12. Какова специфика понимания сущности корпоративной социальной ответственности в российском обществе?
13. Перечислите «социалистические признаки» современных российских организаций.
14. Перечислите перспективные для российских организаций направления развития социальной ответственности.
15. Какие социальные программы предпочитают финансировать российские компании?
16. Назовите факторы, сдерживающие развитие социальной ответственности российских компаний.

*Задание 1.* Отыщите в литературе или иных источниках примеры ситуаций, когда социальная ответственность становится инструментом конкурентной борьбы.

*Задание 2.* Опишите, какое влияние на развитие социальной ответственности организаций оказывают экономические движения.

*Задание 3.* Оцените (качественно) степень взаимосвязи экономической, правовой, этической, благотворительной ответственности.

*Задание 4.* Определите факторы, с помощью которых можно оценить уровень социальной ответственности конкретной организации.

*Задание 5.* Приведите примеры социальных программ организаций.

*Задание 6.* Основываясь на изученной литературе и практических примерах, обоснуйте необходимость управления корпоративной социальной ответственностью.

*Задание 7.* Выявите интересы основных стейкхолдеров выбранной вами для анализа компании.

*Задание 8.* Выявите основные ценности выбранной вами для анализа компании.

*Задание 9.* Проанализируйте этический кодекс выбранной вами компании. Для каких целей она применяет кодексы этики?

*Задание 10.* Составьте список нормативных документов конкретной организации, регламентирующих поведение ее персонала с этических позиций.

*Задание 11.* Опишите организационные условия разработки этического кодекса.

*Задание 12.* Разработайте положение о комитете по этике или о конфликтной комиссии.

*Задание 13.* Приведите примеры ситуаций, в которых необходимо вмешательство комитета по этике.

*Задание 14.* Составьте перечень вопросов для обсуждения в рамках программы повышения квалификации по теме этического поведения в организации.

*Задание 15.* Сформулируйте ограничения для применения социальных программ в качестве мотивирующих персонал мероприятий.

*Задание 16.* Разработайте содержание социального пакета для организации какойлибо сферы.

*Задание 17.* Определите перечень должностей или специальностей, для которых мотивирующим может являться принцип «развиваешься или уходишь».

*Задание 18.* Составьте список производств, для которых особенно актуальным является наличие социальных программ, направленных на улучшение санитарно-гигиенических условий труда.

*Задание 19.* Проведите сравнительный анализ поведения обычного и социально ответственного работника.

*Задание 20.* Оцените позитивное и негативное влияние «социалистических признаков» современных российских организаций на реализацию корпоративной социальной ответственности.

*Задание 21.* Объясните механизмы создания дополнительных мотиваций персонала организаций на основе института корпоративной социальной ответственности.

*Задание 22.* Предложите организационные структуры, которые могли бы реализовывать социальную ответственность в российских организациях.

*Задание 23.* Приведите примеры, объясняющие, почему одним из наиболее проблематичных направлений социальной ответственности российских организаций является предоставление достоверной информации о возможных негативных сторонах производимой продукции.

*Задание 24.* Объясните тот факт, что, с точки зрения российских компаний, самыми важными признаются те направления социальной политики, которые непосредственно связаны с интересами их собственных сотрудников.

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4]; [5].

## 5 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся

### 5.1. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов

Основными формами самостоятельной работы обучающихся при освоении дисциплины являются: проработка вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, изучение основной и дополнительной литературы, конспектирование материалов, подготовка к практическим занятиям, тестированию, подготовка к промежуточной аттестации.

В целом внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- подготовка к семинарским и практическим занятиям;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, кейс-стади, рефератов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- подготовка к текущему и итоговому контролю знаний по дисциплине.

Основная доля самостоятельной работы обучающихся приходится на подготовку к семинарским занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией.

#### 5.1.1 Примерная тематика эссе

1. Эволюция мотивационных концепций - от древних времен до наших дней.
2. «Школа научного управления» как первоначальный этап в развитии менеджмента и мотивации труда.
3. Концепция «человеческих ресурсов» в школе американского менеджмента.
4. Японская система «пожизненного найма» и возможность ее применения в российских условиях.
5. Методика мотивации на основе базовых потребностей (НИИ труда).
6. Методика мотивов отношения к труду (ВЦИОМ).
7. Методика формирования нормативных мотивов труда (МГУ).
8. Методика анализа побудительных мотивов к труду (ГУУ).
9. Концепция мотивации управленческого труда (ПГУАС).
10. Организация исследования трудовой мотивации.
11. Разработка инструментария исследования: составление анкеты, проведение интервью.
12. Обработка результатов интервью, анализ полученных данных.
13. Оценка достоверности результатов исследования.
14. Групповое поведение и межличностные отношения.
15. Типология групп и причины формирования групп.
16. Ролевая концепция группового поведения.
17. Управление межгрупповыми конфликтами методом переговоров.
18. Иерархия как система социальных фильтров
19. Иерархические законы поведения в организации.
20. Ролевые модели поведения в организации.
21. Социальная природа власти
22. Социальный контроль в организации.
23. Нормы и санкции в организации.
24. Партисипативное участие в управлении организацией.
25. Согласования интересов членов организации И. Этциони.
26. Виды власти и подходы к её определению.

27. Методика мотивации на основе базовых потребностей (НИИ труда).
28. Модель Портера-Лоулера.
29. Факторы и резервы роста производительности труда.
30. Основные ориентиры трудовой мотивации в современной России.
31. Зарубежный опыт оплаты труда.
32. Элементы контроллинга в мотивационных системах
33. Национальные особенности персонала и трудовые риски.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Управление мотивацией персонала» представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (экзамен)**

1. Понятие потребности и виды потребностей.
2. Понятие мотива, виды мотивов.
3. Материальные и духовные потребности в мотивационном процессе.
4. Основные свойства потребностей.
5. Мотивация трудовой деятельности: понятие, функции, механизм функционирования.
6. Понятие стимулирования, формы стимулов.
7. Соотношение мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
8. Мотивация как элемент и функция управления персоналом.
9. Методы управления мотивацией трудовой деятельности.
10. Первоначальные теории мотивации: теория «Х».
11. Первоначальные теории мотивации: теория «У».
12. Первоначальные теории мотивации: теория «Z».
13. Современные теории мотивации: классификация.
14. Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Развитие модели А. Маслоу в работах П. Херси и К. Бланшарда.
15. Теория ERG К. Альдерфера.
16. Теория приобретенных потребностей Д. Мак Клееланда.
17. Теория двух факторов Ф. Герцберга.
18. Теория ожиданий В. Врума.
19. Теория справедливости С. Адамса.
20. Комплексная теория Л. Портера – Э. Лоулера.
21. Теория постановки целей Э. Локка.
22. Партисипативная концепция мотивации.
23. Теории поля в мотивации трудовой деятельности.
24. Теория организационного роста Литвина – Стрингера.
25. Когнитивные теории в мотивации трудовой деятельности.
26. Теория когнитивного диссонанса Л. Фестингера.
27. Теория приписывания Г. Келли и Ф. Хайдера.

28. Теория атрибуции Вайнера.
29. Кибернетическая теория мотивации.
30. Социально-когнитивная теория А. Бандуры.
31. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
32. Труд как экономическая категория. Виды труда.
33. Модели трудовой активности работника.
34. Трудовой потенциал и его составляющие.
35. Мотивация человека на различных этапах трудовой карьеры.
36. Процесс формирования мотива труда.
37. Динамические и содержательные характеристики мотива труда.
38. Функции мотивов труда.
39. Классификация мотивов трудовой деятельности.
40. Виды структуры мотивации трудовой деятельности.
41. Составляющие мотивации трудовой деятельности.
42. Цели и методы мотивации трудовой деятельности.
43. Факторы, влияющие на мотивацию трудовой деятельности.
44. Мотивация соучастия персонала в деятельности организации.
45. Методы анализа потребностей и мотивов.
46. Трудности изучения мотивации трудовой деятельности.
47. Механизм формирования мотивации труда.
48. Механизм функционирования трудовой мотивации и его основные компоненты.
49. Формирование мотивационного ядра персонала организации.
50. Факторы, влияющие на формирование мотивационного ядра организации.
51. Эффективность мотивационного ядра персонала организации.
52. Управление мотивационным ядром персонала организации.
53. Сущность стимулирования трудовой деятельности.
54. Основные характеристики стимулов к труду.
55. Классификация стимулов, критерии классификации.
56. Основные направления стимулирования персонала: материальное денежное стимулирование.
57. Основные направления стимулирования персонала: материальное неденежное стимулирование.
58. Основные направления стимулирования персонала: нематериальное стимулирование.
59. Взаимосвязь и взаимообусловленность отдельных направлений стимулирования трудовой деятельности.
60. Методологические и методические основы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
61. Сущность и основные элементы системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
62. Факторы, оказывающие влияние на систему управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности в организации.
63. Принципы управления мотивацией и стимулированием труда в организации.
64. Организация управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, ее сущность и составляющие.
65. Принципы организации управления мотивацией и стимулированием труда в организации.
66. Задачи службы управления персоналом в области управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
67. Оценка эффективности управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала: показатели, методы, субъекты и периодичность оценки.
68. Понятие удовлетворенности трудом. Условия формирования удовлетворенности трудом и их влияние на мотивацию работников.



69. Методы совершенствования условий труда для создания оптимальной мотивации персонала.
70. Факторы оценки стоимости человеческого капитала молодых мужчин в возрасте до 35 лет.
71. Культура постмодерна: сущность, основные характеристики.
72. Гендерные аспекты человеческого капитала.
73. «Социалистические признаки» современных российских организаций.
74. Мотивационные стимулы социальных программ внутренней направленности.
75. Профессиональный и корпоративный этический кодексы.
76. Индикатор ценностей компании в рамках этического подхода.
77. Стейкхолдеры и их роль в формировании корпоративной социальной ответственности.
78. Социальное инвестирование.
79. Элементы внутренней и внешней социальной ответственности организаций.
80. Корпоративная социальная ответственность.

## **7 Рекомендуемая литература**

### *7.1 Основная литература*

1. Прытков, Р.М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.М. Прытков. - Оренбург: ОГУ, 2015. - 195 с. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/98099>.

### *7.2 Дополнительная литература*

2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. Пособие. – М.: Академия, 2008. – 224 с. – 10 экз.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом: учеб. Пособие. – М.: Проспект, 2008. – 240 с. – 21 экз.
4. Организация управления персоналом предприятия: учеб.-практ. пособие./ Рогожин М.Ю.- М.: РДЛ, 2 004.-224с.-13экз.
5. Управление мотивацией: учеб. пособие/ Ш. Ричи, П. Мартин:/ пер. с англ. под ред. д-ра псих. наук, проф. Е.А. Климова.- М.: Юнити-Дана, 2004.-399с.- 25экз.

## **8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Журнал «Российский журнал менеджмента»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.rjm.ru](http://www.rjm.ru)
2. Всем, кто учится: обзоры сайтов, учебники по экономике и управлению – <http://www.alleng.ru>
3. Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ecsocman.edu.ru>
4. Электронно-библиотечная система «ЛАНЬ»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>
5. Электронно-библиотечная система «eLibrary»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>
6. Электронная библиотека диссертаций РГБ: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.diss.rsl.ru>
7. Электронная библиотека GrebennikOn: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>

## **9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным

(наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная работа обучающихся, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации.

*Лекции* посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; теоретическим основам разработки управленческих решений, организации их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций студентам следует подготовить конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины; проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные методики, модели, методы и алгоритмы разработки управленческих решений рассматриваются преимущественно на практических занятиях.

*Целью проведения практических занятий* является закрепление знаний обучающихся, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся в форме семинаров; на них разбираются конкретные ситуации из практики зарубежного и российского управления, проводится тестирование, обсуждаются доклады, проводятся опросы. На учебных занятиях семинарского типа студенты выполняют проработку рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работу с текстами официальных публикаций; решение практических заданий.

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

#### 1. Лекция:

– проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотрудничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;

– лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

#### 2. Семинар:

– тематический семинар - этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание – выделить существенные стороны темы, или же преподаватель может это сделать сам в том случае, когда обучающиеся затрудняются проследить их связь с практикой. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой проблемы.

– проблемный семинар - перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем.

#### 3. Игровые методы обучения:

– анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема, с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия решений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообщается единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной

информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

В целом внеаудиторная *самостоятельная работа студента* при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме кейс-стади, тестов, творческих заданий, докладов, рефератов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов и представления результатов анализа конкретных ситуаций;
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- подготовка к текущему, промежуточному и итоговому контролю знаний.

Основная доля самостоятельной работы студентов приходится на подготовку к практическим занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Управление мотивацией персонала» предполагает умение работать с первичной информацией.

## **10 Курсовой проект (работа)**

Не предусмотрена.

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем**

### ***11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса***

- электронные образовательные ресурсы, представленные в п. 8 данной рабочей программы;
- использование слайд-презентаций;
- интерактивное общение с обучающимися и консультирование посредством электронной почты.

### ***11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса***

При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:

- текстовый редактор Microsoft Word;
- пакет Microsoft Office
- электронные таблицы Microsoft Excel;
- презентационный редактор Microsoft Power Point.

### ***11.3 Перечень информационно-справочных систем***

- справочно-правовая система Консультант-плюс <http://www.consultant.ru/online>
- справочно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/online>

## **12 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

- для проведения занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоя-

тельной работы учебная аудитория № 7-420/421 с комплектом учебной мебели на 36 посадочных мест; ноутбуком, пакетами прикладных программ (общего назначения), телевизором, подключением к локальной сети университета, подключением к сети Интернет, стендом по охране труда.

– для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены аудитория № 7-305, оборудованная 5 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет», электронным библиотекам, электронной информационно-образовательной среде организации, комплектом учебной мебели на 29 посадочных мест.