

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Новосибирский государственный аграрный университет»**

**Факультет государственного и муниципального управления
Кафедра кадровой политики и управления персоналом**

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

Методические указания для проведения практических занятий и
самостоятельной работы студентов

(для студентов всех форм обучения
по направлению подготовки 38.03.03)

**Новосибирск
2017**

УДК 331.101.3(07)
ББК 65.291.6, я7

Составитель доцент Д. А. Севостьянов

Рецензент: доцент Ю. В. Печин

Мотивация и стимулирование трудовой деятельности:
методические указания для проведения практических занятий и
самостоятельной работы студентов/ Новосиб. гос. аграр. ун-т.; сост. Д.А.
Севостьянов. - Новосибирск, 2017. - 72 с.

Методические указания для проведения практических занятий и
самостоятельной работы студентов по дисциплине «Мотивация и
стимулирование трудовой деятельности» составлены на основании
требований Федерального государственного образовательного стандарта
высшего профессионального образования к содержанию и уровню
подготовки выпускников по направлению подготовки 38.03.03 «Управление
персоналом». Указания содержат перечень занятий и форм их проведения.

Утверждено и рекомендовано к изданию заседанием кафедры КПиУП
факультета ГМУ ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ от 10 мая 2017 г. протокол
№ 10.

© Новосибирский государственный
аграрный университет, 2017

1. Введение

Практическое занятие – форма организации обучения, которая направлена на формирование практических умений и навыков и является связующим звеном между самостоятельным теоретическим освоением студентами учебной дисциплины и применением ее положений на практике.

Практические занятия проводятся в целях: выработки практических умений и приобретения навыков в решении задач, выполнении заданий, производстве расчетов, разработке и оформлении документов, практического овладения компьютерными технологиями. Главным их содержанием является практическая работа каждого студента.

Самостоятельная работа студентов – вид деятельности, при котором в условиях систематического уменьшения прямого контакта с преподавателем студентами выполняются учебные задания. К таким заданиям относятся контрольные и курсовые работы, рефераты, эссе, доклады и т.д.

При этом специфика самостоятельной работы студентов заключается в том, чтобы студенты самостоятельно получали новые знания.

Требования к уровню освоения учебной дисциплины

Дисциплина «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» в соответствии с требованиями ФГОС ВО направлена на формирование следующих общекультурных (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций:

1. Способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-7);
2. Знанием принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий, владением навыками оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной (документов о поощрениях и взысканиях) и умением применять их на практике (ПК-8).

2. Цель практических (семинарских) занятий и самостоятельной работы студентов

Практические занятия направлены на закрепление и расширение знаний, полученных на лекциях.

Практические (семинарские) занятия по курсу «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» направлены на практическое углубленное изучение учебной дисциплины, привитие обучающимся навыков самостоятельного поиска и анализа учебной информации, формирование и развитие у них научного мышления, умения активно участвовать в творческой дискуссии, делать правильные выводы, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение.

Цель самостоятельной работы студентов – овладение методами получения новых знаний, приобретение навыков самостоятельного анализа социальных явлений и процессов, усиление научных основ практической деятельности.

3. Содержание занятий

Тема 1.1. Введение. Теории процесса мотивации. Теории содержания мотивации (2 часа)

Цель занятия: Получить общие представления о приемах и методах мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Изучить основные содержательные теории мотивации (Ф.Тейлора, А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. МакКлелланда, Ч. Барнарда и др). Изучить основные процессуальные теории мотивации (В. Врума, Дж. С. Адамса, Портера-Лоулера и др). Освоить тестовые методики для самодиагностики мотивации.

На занятии студенты проводят самодиагностику мотивации при помощи теста **"Пирамида Маслоу"**.

Тест Пирамида Маслоу

Тест Пирамида Маслоу позволяет понять, какие потребности на данный момент являются для вас самыми важными. Предполагается, что именно они наименее удовлетворены.

Потребность — это физиологический и психологический недостаток чего-либо. Потребности служат мотивом к действию. Широкую известность получила теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу (Maslow). Согласно этой теории потребности человека развиваются от физиологических к духовным, и человек должен сперва удовлетворить потребности первого порядка для того, чтобы возникли потребности более высокого уровня.

Иерархия потребностей по Маслоу включает следующие компоненты:

Физиологические (голод, жажда, сон и т.д.);

Потребность в безопасности (защита от боли, гнева, страха и т.д.);

Потребность социальная (любовь, семья, друзья, общение);

Потребность в самоутверждении (самоуважение, престиж, карьера, успех);

Потребность в самоактуализации (реализации способностей, самовыражении, осмыслении и т.д.).

"Я совершенно убежден, что человек живет хлебом единым только в условиях, когда хлеба нет. Но что случается с человеческими стремлениями, когда хлеба вдоволь и желудок всегда полон? Появляются более высокие потребности, и именно они, а не физиологический голод, управляют нашим организмом. По мере удовлетворения одних потребностей возникают другие, все более духовные. Так, шаг за шагом человек приходит к потребности в самоактуализации - наивысшей из них". А. Маслоу.

Диагностика степени удовлетворенности потребностей тест А. Маслоу. (Тест Пирамида Маслоу):

Инструкция.

Ответьте на 20 утверждений, указывая степень наиболее близкую вам - все это касается вашего собственного мнения, видения и точки зрения.

Выберите букву и отметьте ее в бланке напротив каждого утверждения:

совершенно верно и точно - С

в большей степени верно и точно - М

частично верно и точно - Р

в некоторой степени верно и точно - S

совершенно не верно - N

Тестовый материал (вопросы).1 Спокойная работа - самое главное для меня

2 Я предпочитаю работать независимо, самостоятельно

3 Высокая зарплата - наилучшее свидетельство ценности человека в компании

4 Поиск того, что сделает меня счастливым – самое важное в жизни

5 Безопасность работы - не самый важный фактор для меня

6 Мои друзья значат для меня больше, чем что-либо еще

7 Большинство людей думают, что они лучше, чем есть на самом деле

8 Я хочу иметь работу, которая позволяла бы мне научиться чему-то новому и развивать мои навыки

9 Регулярный доход, на который я могу рассчитывать, является решающим для меня

10 Лучше избегать очень близких отношений с коллегами по работе

11 Моя самооценка наиболее важна для меня, чем чье-либо мнение

12 Погоня за мечтой - это пустая трата времени

13 Хорошая работа должна включать хороший план ухода на пенсию

14 Предпочитаю работу, предполагающую общение с другими людьми - клиентами и коллегами

15 Я злюсь, когда кто-то присваивает себе работу, сделанную мной

16 Идти все дальше, устанавливать собственные лимиты - вот то, что мной движет

17 Самый важный аспект работы в компании - хороший план страховки здоровья

18 Для меня очень важно, быть частью сплоченной группы

19 Мои достижения дают мне право уважать себя

20 Я чувствую себя лучше, когда делаю то, что умею, чем когда пытаюсь выполнять что-то новое

1	Спокойная работа - самое главное для меня	
2	Я предпочитаю работать независимо, самостоятельно	
3	Высокая зарплата - наилучшее свидетельство ценности человека в компании	

4	Поиск того, что сделает меня счастливым – самое важное в жизни	
5	Безопасность работы - не самый важный фактор для меня	
6	Мои друзья значат для меня больше, чем что-либо еще	
7	Большинство людей думают, что они лучше, чем есть на самом деле	
8	Я хочу иметь работу, которая позволяла бы мне научиться чему-то новому и развивать мои навыки	
9	Регулярный доход, на который я могу рассчитывать, является решающим для меня	
10	Лучше избегать очень близких отношений с коллегами по работе	
11	Моя самооценка наиболее важна для меня, чем чье-либо мнение	
12	Погоня за мечтой - это пустая трата времени	
13	Хорошая работа должна включать хороший план ухода на пенсию	
14	Предпочитаю работу, предполагающую общение с другими людьми - клиентами и коллегами	
15	Я злюсь, когда кто-то присваивает себе работу, сделанную мной	
16	Идти все дальше, устанавливать собственные лимиты - вот то, что мной движет	
17	Самый важный аспект работы в компании - хороший план страховки здоровья	
18	Для меня очень важно, быть частью сплоченной группы	
19	Мои достижения дают мне право уважать себя	
20	Я чувствую себя лучше, когда делаю то, что умею, чем когда пытаюсь выполнять что-то новое	

Ключ к тесту Маслоу.

Напротив каждого ответа вы поставили букву, которая в наибольшей мере отвечает вашему поведению. В таблице ниже найдите цифру, соответствующую выбранной вами букве для каждого из 20 утверждений. Например, если, отвечая на утверждение один, вы выбрали букву "Р" - этому отвечает цифра "3" в квадрате "1" таблицы.

Потребность в безопасности	Потребность социальная	Потребность в самоутверждении	Потребность в самоактуализации
C=5 M=4 1.P=3 S=2 N=1	C=1 M=2 2.P=3 S=4 N=5	C=5 M=4 3.P=3 S=2 N=1	C=5 M=4 4.P=3 S=2 N=1
C=1 M=2 5.P=3 S=4 N=5	C=5 M=4 6.P=3 S=2 N=1	C=5 M=4 7.P=3 S=2 N=1	C=5 M=4 8.P=3 S=2 N=1
C=5 M=4 9.P=3 S=2 N=1	C=1 M=2 10.P=3 S=4 N=5	C=5 M=4 11.P=3 S=2 N=1	C=1 M=2 12.P=3 S=4 N=5
C=5 M=4 13.P=3	C=5 M=4 14.P=3	C=5 M=4 15.P=3	C=5 M=4 16.P=3

S=2 N=1	S=2 N=1	S=2 N=1	S=2 N=1
C=5 M=4 17.P=3 S=2 N=1	C=5 M=4 18.P=3 S=2 N=1	C=5 M=4 19.P=3 S=2 N=1	C=1 M=2 20.P=3 S=3 N=5
Итого	Итого	Итого	Итого

Интерпретация к тесту Пирамида Маслоу.

В этом варианте теста подразумевается, что физиологические потребности удовлетворены.

Каждая из четырех колонок может получить минимум 5 и максимум 25 баллов. Отметка в 20 и более баллов свидетельствует о том, что мотивы, выделенные в этой колонке, являются очень важными для вас. Количество баллов от 15-19 показывает, что эти мотивы менее важны для Вас. 10-14 баллов говорят о том, что мотивы, выделенные в этой колонке, не представляют особой важности для вас. Количество баллов ниже 10 указывает на то, что мотивы, представленные в данной колонке, совершенно неважны для вас.

Диагностические шкалы:

Потребность в безопасности: желание обеспечить себе будущее, упрочить свое положение, избегать неприятностей.

Потребность социальная: желание иметь теплые отношения с людьми, иметь хороших собеседников, быть понятым другими.

Потребность в уважении со стороны: желание добиться признания и уважения, повышать уровень мастерства и компетентности, обеспечить себе положение, влияние.

Потребность в самореализации: желание развивать свои силы и способности, стремиться к новому и неизведанному, заниматься делом, требующим полной отдачи.

Стандартные нормы.

Уровень	Потребность в безопасности	Потребность социальная (любовь, семья, дружба)	Потребность в самоутверждении (карьера, успех, престиж)	Потребность в самоактуализации
Очень высокий	24-25	23-25	23-25	25
Высокий	21-23	20-22	20-22	23-24
Средний	16-20	15-19	16-19	18-22
Низкий	13-15	12-14	13-15	15-21
Очень низкий	5-12	5-11	5-12	5-14

Маслоу считает, что причин почему самоактуализирующихся людей немного несколько:

- ♦ неблагоприятные социальные условия, блокирующие удовлетворение физиологических и духовных потребностей;
- ♦ незнание человеком своего потенциала, сомнение в своих способностях, страх успеха, который мешает человеку стремиться к самосовершенствованию;
- ♦ чрезмерное воздействие потребностей в безопасности, которые блокируют стремление человека к росту, самосовершенствованию, изменению, поскольку это может сопровождаться риском, ошибками, тревогой

Студенты проходят самообследование посредством теста Ф. Герцберга.

Тест Ф. Герцберга:

1. **Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не интересную для него. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:**
 - П (А) Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.
 - П (Е) Более ценно быть успешным в работе.
2. **Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии Вы выберете создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:**
 - П (З) Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.
 - П (В) Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.
3. **Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:**
 - П (В) Важнее выполнять ответственную работу.
 - П (Д) Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.
4. **Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:**
 - П (Е) Важнее всего чувство успеха в работе.
 - П (Б) Важнее всего общественное признание.
5. **В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:**
 - ☐ (З) Поддержка коллег важнее отношений с директором.
 - ☐ (Г) Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.
6. **Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:**
 - П (В) Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.
 - ☐ (Ж) Каждому важна содержательная, интересная работа.
7. **Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:**
 - ☐ (Г) Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.

П (Б) Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.

8. **Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:**

П (Д) Возможность сделать карьеру - важнейший фактор стабильности кадрового состава.

- (Е) Возможность личных достижений и самореализации - это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.

9. **Что более важно для работника в процессе труда в организации - достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:**

- (Е) Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.

П (Г) Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.

10. **Что лучше - получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:**

П (Г) Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их, благодаря повышению по службе.

П (Д) Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.

11. **Что более важно для работника - продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:**

П (Ж) Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.

П (Д) Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.

12. **Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не интересную для него. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:**

П (А) Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.

П (Е) Более ценно быть успешным в работе.

13. **Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии Вы выберете создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:**

П (З) Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.

П (В) Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.

14. **Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет Вы дадите в такой ситуации:**

П (В) Важнее выполнять ответственную работу.

П (Д) Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.

15. **Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:**
- П (Е) Важнее всего чувство успеха в работе.
- П (Б) Важнее всего общественное признание.
16. **В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:**
- (З) Поддержка коллег важнее отношений с директором.
 - (Г) Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.
17. **Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:**
- П (В) Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.
- (Ж) Каждому важна содержательная, интересная работа.
18. **Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:**
- (Г) Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.
- П (Б) Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.
19. **Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:**
- П (Д) Возможность сделать карьеру - важнейший фактор стабильности кадрового состава.
- (Е) Возможность личных достижений и самореализации - это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.
20. **Что более важно для работника в процессе труда в организации - достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:**
- (Е) Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.
- П (Г) Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.
21. **Что лучше - получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:**
- П (Г) Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их, благодаря повышению по службе.
- П (Д) Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.
22. **Что более важно для работника - продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:**
- П (Ж) Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.
- П (Д) Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.
23. **Что предпочтительнее для работника - иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо знакомыми людьми, имея не очень высокую оплату труда:**

П (З) Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.

П (А) Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.

24. Что предпочтительнее - иметь высокую ответственность за порученное дело без общественного признания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:

П (В) Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.

П (Е) Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.

25. Что лучше для работника: иметь общественное признание в настоящем или возможность должностного роста в будущем, если одно исключает другое:

П (Б) Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение по должности в будущем.

☐ (Д) Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания Ваших заслуг.

26. Что предпочтительнее - работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:

П (З) Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности с переводом.

☐ (Д) Каждый человек предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.

27. Что лучше для работника - выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач.

П (Е) Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласиться с возможными неудачами, решая новые, более интересные задачи.

П (Ж) Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.

28. Что важнее для работника - иметь успех в работе даже в случае одиночного выполнения работы или работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным:

☐ (З) Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично себя успешным на рабочем месте.

П (Е) Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.

Ключ к тесту

1	А Б	10	Ж А	19	Е Г
2	Г В	11	А Е	20	Г Д
3	Д А	12	З В	21	Ж Д
4	Б Ж	13	В Д	22	З А
5	З	14	Е	23	В

	Ж		Б		Е
6	В А	15	З Г	24	Б Д
7	Г А	16	В Ж	25	З Д
8	В Б	17	Г Б	26	Е Ж
9	Б З	18	Д Е	27	З Е

Используя тест Герцберга, можно определить структуру мотивации и выделить преобладающим факторы удовлетворенности или неудовлетворенности трудом.

На каждый вопрос опрашиваемому предоставляется 5 баллов, которые нужно распределить между двумя вариантами ответа (5:0; 4:1; 3:2; 2:3; 1:4; 0:5). По окончании опроса нужно просуммировать баллы, набранные на ответах, обозначенных буквами.

Результаты теста нагляднее изображать в виде столбиковой диаграммы. Нужно распределить перечисленные мотивы по группам гигиенических (внешних) факторов и мотиваторов с обоснованием выбора. Нужно определить, факторы какой категории (удовлетворенность или неудовлетворенность трудом) являются для опрашиваемых более важными в трудовой деятельности.

А - финансовые мотивы (внешние) - гигиенический фактор Б - общественное признание (внешние) - гигиенический фактор В - ответственность работы (внутренние) - мотиватор Г - отношение с руководством (внешние) - гигиенический фактор Д - карьера, продвижение по службе (внутренние) - мотиватор Е - достижение личного успеха (внутренние) - мотиватор Ж - содержание работы (внутренние) - мотиватор З - сотрудничество в коллективе (внешние) - гигиенический фактор

Герцберг выделил две категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации. **Гигиенические факторы** - внешние факторы неудовлетворенности по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная з/плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет. Если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на какие-либо поступки. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности выполняемой ими деятельности.

Мотиваторы - это внешние факторы удовлетворенности, направленные на успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможность творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. Отсутствие или неадекватность факторов мотивации не приводит к неудовлетворенности работой, но их наличие приносит удовлетворение и мотивирует работников к более производительному труду.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

По результатам тестирования, для закрепления результатов изучения предыдущей темы, студенты пишут эссе объемом до 2 страниц, в которых отражают полученные результаты и собственные умозаключения по результатам самообследования.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

1. Отлично (5 баллов)

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

2. Хорошо (4 балла)

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

3. Удовлетворительно (3 балла)

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

4. Неудовлетворительно (2 балла)

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

На занятии студенты выступают с докладами по следующим темам:

- 1) Теория ожиданий и предпочтений Виктора Врума.
- 2) Теория справедливости (равенства) Джона Стейси Адамса.
- 3) Комплексная процессуальная теория мотивации Портера-Лоулера.

- 4) Применимость содержательных и процессуальных теорий мотивации в российских условиях.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫСТУПЛЕНИЙ СТУДЕНТОВ С ДОКЛАДАМИ

- **Оценки «отлично»** заслуживает доклад, полностью соответствующий заявленной теме, сделанный хорошим научным языком и выполненный в пределах регламента (10-15 минут). Доклад должен сопровождаться показом правильно оформленных слайдов, отличающихся хорошей наглядностью и удобных для восприятия аудитории.
- **Оценки «хорошо»** заслуживает доклад, в целом соответствующий заявленной теме, выполненный в пределах регламента (10-15 минут) или с небольшими от него отклонениями, или содержащий фактические ошибки, не носящие принципиального характера. Доклад должен сопровождаться показом слайдов, отличающихся достаточной наглядностью и доступных для восприятия аудитории.
- **Оценки «удовлетворительно»** заслуживает доклад, в целом соответствующий заявленной теме, но с некоторыми отклонениями от нее или с существенными отклонениями от регламента, а также содержащий существенные фактические ошибки, либо трудный для восприятия аудитории вследствие бессистемной подачи материала и/или ненаучного языка докладчика. Доклад должен сопровождаться показом слайдов, отличающихся достаточной наглядностью.
- **Оценки «неудовлетворительно»** заслуживает должным образом не подготовленный доклад, или доклад, не соответствующий заявленной теме; доклад, содержащий фактические ошибки, носящие принципиальный характер, при игнорировании регламента, не сопровождаемый показом слайдов или с показом некачественно выполненных слайдов, недоступных восприятию аудитории.

Тема 1.2. Мотивация трудовой деятельности. Стимулирование персонала. Мотивационное ядро персонала организации (2 часа)

Цель занятия: Изучить мотивацию как процесс удовлетворения потребности, условия формирования мотива труда. Освоить методики для самодиагностики мотивации.

На занятии студенты проводят самодиагностику мотивации при помощи тестов Элерса.

Диагностика мотивации достижений (методика Т. Элерса)

Мотивация достижений (потребность в успехе), согласно концепции Д. Мак Клелланда, является общей потребностью любого человека. От степени развития мотивации зависит эффективности профессиональной деятельности. Ниже представлена методика диагностики мотивации к успеху в разработке Т. Элерса.

Инструкция. В опроснике Элерса содержится 41 утверждение.

С помощью этого опросника можно оценить силу мотивации к достижению успеха в Вашей деятельности. На каждое из утверждений опросника следует ответить «да» (+) или «нет» (—).

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбивые устремления.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолобив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и высокому положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ

Вы получили по 1 баллу за ответы «Да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Вы также получили по 1 баллу за ответы «Нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Подсчитайте сумму набранных баллов.

Результат

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху.

От 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации.

От 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации.

Свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху

Анализ результата

Результат теста «Мотивация к успеху» следует анализировать вместе с результатами двух следующих тестов — теста «Мотивация к избеганию неудач» и теста «Готовность к риску».

Исследования показали, что люди, умеренно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска.

Чем выше мотивация человека к успеху - достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху, надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху. К тому же, людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

С теми, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, РЕЖЕ происходят несчастные случаи, чем с теми, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху - достижению цели.

Диагностика мотивации избегания неудач (в разработке Т. Элерса).

В концепцию Д. Мак Клелланда Дж. Аткинсон ввел дополнение, согласно которому потребность личности в достижении должна рассматриваться вместе с потребностью в избегании неудач.

Ниже представлена методика мотивации избегания неудач в деятельности человека (в разработке Т. Элерса).

Инструкция

Вам предлагается 30 слов — по 3 слова в каждой строке. В каждой строке выберите одно из трех слов, которое, по Вашему мнению, наиболее характеризует Вас. Отметьте это слово.

1	Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2	Кроткий	Робкий	Упрямый
3	Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4	Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5	Неумный	Трусливый	Не думающий
6	Ловкий	Бойкий	Предусмотрительный
7	Хладнокровный	Колеблющийся	Удалой
8	Стремительный	Легкомысленный	Боязливый
9	Не задумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный
10	Оптимистичный	Добросовестный	Чуткий
11	Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12	Трусливый	Небрежный	Взволнованный
13	Опрометчивый	Тихий	Боязливый
14	Внимательный	Неблагодарный	Смелый
15	Рассудительный	Быстрый	Мужественный
16	Предприимчивый	Осторожный	Предусмотрительный
17	Взволнованный	Рассеянный	Робкий
18	Малодушный	Неосторожный	Бесцеремонный
19	Пугливый	Нерешительный	Нервный
20	Исполнительный	Преданный	Авантюрист
21	Предусмотрительный	Бойкий	Отчаянный
22	Укрощенный	Безразличный	Небрежный
23	Осторожный	Беззаботный	Терпеливый
24	Разумный	Заботливый	Храбрый
25	Предвидящий	Неустрашимый	Добросовестный
26	Поспешный	Пугливый	Беззаботный
27	Рассеянный	Опрометчивый	Пессимистичный
28	Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый
29	Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30	Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

Ключ

Вы получаете по 1 баллу за следующие выборы, приведенные и ключе (первая цифра перед дробью означает номер строки, вторая цифра после дроби - номер столбца, в котором находится нужное слова. Например, 1/2 означает, что слово, получившее 1 балл в первой строке, во втором столбце — «бдительный»). Другие выборы баллов не получают.

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

Результат

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите.
От 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите;
от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;
от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации;
свыше 20 баллов: слишком высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

Анализ результата

Результат анализируется вместе с тестами «Мотивация к успеху» и «Готовность к риску».

Исследования Д. Мак Клееланда показали, что люди с высоким уровнем защиты, то есть страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию к успеху.

Исследования показали также, что люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты), предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно большой риск, где неудача не угрожает престижу. Немецкий ученый Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов:

- степени предполагаемого риска;
- преобладающей мотивации;
- опыта неудач на работе.

Усиливают установку на защитное поведение два обстоятельства: первое — когда желаемый результат удастся получить без риска; второе - когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю. Достижение же безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, то есть мотивацию к избеганию неудач.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

По результатам тестирования студенты пишут эссе объемом до 2 страниц, в которых отражают полученные результаты и собственные умозаключения по результатам самообследования.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

1. Отлично (5 баллов)

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

2. Хорошо (4 балла)

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

3. Удовлетворительно (3 балла)

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

4. Неудовлетворительно (2 балла)

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

На занятии студенты выступают с докладами на следующие темы:

1. Особенности оценки мотивации сотрудников при приеме на работу.
2. Социология мотивации.
3. Особенности мотивированных работников.
4. Широкие и узкие социальные мотивы труда и обучения.
5. Партиципативное управление. Сущность и основные формы.

6. Практическое применение бихевиорального подхода в обучении и социальном управлении.
7. Сильные и слабые стороны бихевиорального подхода в управлении поведением персонала.
8. Подкрепление и наказание как средства стимулирования персонала.
9. Примеры режимов подкрепления при стимулировании трудовой деятельности.
10. Модель социальных систем Хоманса.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫСТУПЛЕНИЙ СТУДЕНТОВ С ДОКЛАДАМИ

- **Оценки «отлично»** заслуживает доклад, полностью соответствующий заявленной теме, сделанный хорошим научным языком и выполненный в пределах регламента (10-15 минут). Доклад должен сопровождаться показом правильно оформленных слайдов, отличающихся хорошей наглядностью и удобных для восприятия аудитории.
- **Оценки «хорошо»** заслуживает доклад, в целом соответствующий заявленной теме, выполненный в пределах регламента (10-15 минут) или с небольшими от него отклонениями, или содержащий фактические ошибки, не носящие принципиального характера. Доклад должен сопровождаться показом слайдов, отличающихся достаточной наглядностью и доступных для восприятия аудитории.
- **Оценки «удовлетворительно»** заслуживает доклад, в целом соответствующий заявленной теме, но с некоторыми отклонениями от нее или с существенными отклонениями от регламента, а также содержащий существенные фактические ошибки, либо трудный для восприятия аудитории вследствие бессистемной подачи материала и/или ненаучного языка докладчика. Доклад должен сопровождаться показом слайдов, отличающихся достаточной наглядностью.
- **Оценки «неудовлетворительно»** заслуживает должным образом не подготовленный доклад, или доклад, не соответствующий заявленной теме; доклад, содержащий фактические ошибки, носящие принципиальный характер, при игнорировании регламента, не сопровождаемый показом слайдов или с показом некачественно выполненных слайдов, недоступных восприятию аудитории.

Тема 1.3. Анализ эффективности системы стимулирования (2 часа)

Цель занятия - Получить практические навыки анализа эффективности системы стимулирования трудовой деятельности.

В ходе занятия студентам предлагается изучить перечень критериев эффективности системы стимулирования труда (Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 377-378) (в раздаточном материале).

Характеристика трудового поведения персонала	«Полюс неэффективности»	«Полюс эффективности»
Признаки эффективности системы стимулирования		
Желание работать	Работники проявляют апатию и безразличие к работе	Работники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работ и низкая трудовая дисциплина (опоздания, прогулы)	Работа выполняется вовремя, в срок, постоянно достигаются запланированные результаты
Готовность принимать ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый работник готов добровольно брать ответственность на себя
Решение проблем	Работники не желают участвовать в решении возникших проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении возникающих проблем
Отношение к изменениям	Работники неоправданно сопротивляются переменам	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам
Признаки эффективности системы материального стимулирования		
Как работники относятся к размеру зарплаты?	Стараются не делать лишней работы и уходить с работы вовремя	Стараются повышать свои заработки, в том числе работая сверхурочно
Как заставить работника выполнять дополнительную работу?	Отдельно платить за каждую дополнительную работу	Чаще всего – попросить об этом и обсудить возможные варианты
Остаются ли сотрудники работать сверхурочно?	С трудом даже за дополнительную оплату и лишь при наличии приказа	Если очень надо, то даже бесплатно
Как сотрудники работают после сверхурочной работы?	Частенько берут неоплачиваемый выходной в свою смену	Работают как обычно или могут немного понизить свою эффективность
Как компетентные сотрудники относятся к новичкам?	Делятся опытом, если им приплачивают за наставничество	Стараются быстрее ввести в курс дела, помогают без указаний руководства
Как сотрудники относятся к просьбам	Уточняют, сколько они получают за выполнение этой	Стараются выполнять по мере возможностей

руководства?	работы	
Как сотрудники относятся к расширению полномочий?	Пытаются получить оплату за новые функции или отказываются от них	Уточняют свои перспективы и приступают к выполнению

- На основании этого перечня критериев, а также лекционного материала каждому студенту предлагается составить опросник, который должен предоставляться сотрудникам организации для оценки эффективности системы стимулирования. Опросник должен отражать эффективность всех видов стимулирования, которые применяются в организации: материальное (денежное), материальное (неденежное), моральное стимулирование.
- Затем проводится открытый конкурс опросников, в ходе которого в процессе групповой дискуссии определяются более и менее значимые пункты опросника.
- По результатам совместной деятельности, студенты составляют эссе, в котором каждый студент представляет свой (доработанный в ходе групповой дискуссии) вариант опросника.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

По результатам тестирования студенты пишут эссе объемом до 2 страниц, в которых отражают полученный результат опросника и результаты обсуждения.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

1. Отлично (5 баллов)

Представленный вариант опросника носит системный характер, полностью отражает все заявленные вопросы. Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит стилистических и фактических ошибок.

2. Хорошо (4 балла)

Представленный вариант опросника в основном отражает все заявленные вопросы. Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

3. Удовлетворительно (3 балла)

Эссе в целом составлено по существу, но представленный вариант опросника отражает не все заявленные вопросы; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

4. Неудовлетворительно (2 балла)

Эссе не составлено, либо представленный вариант опросника не отражает существа заявленных вопросов; эссе составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

Тема 2.1. Материальное стимулирование. Разработка системы оплаты труда. Особенности материального стимулирования персонала в аграрном секторе экономики

Цель занятия - Изучить основные приемы и методы материального (денежного) стимулирования трудовой деятельности .

На занятии студентам предлагается составить проект системы материального стимулирования в организации (тип организации - по их собственному выбору; в частности, в аграрном секторе экономики). Затем проводится публичное обсуждение и защита представленных проектов. При составлении проектов используется лекционный материал; обращается внимание на наличие в организации разных подразделений и на различные формы материального стимулирования их сотрудников. По результатам обсуждения составляется первое эссе с окончательной формой представленного проекта.

В ходе занятия проводится самообследование студентов тестом Шуберта, с целью выяснения их готовности к риску и предпочтительной для них формы материального стимулирования.

Методика диагностики степени готовности к риску Шуберта. (Тест склонности к риску Шуберта)

Инструкция к опроснику Шуберта

Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых Вас спрашивают.

При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

2 балла - полностью согласен, полное "да";

1 балл - больше "да", чем "нет";

- 0 баллов - ни "да", ни "нет", нечто среднее;
- 1 балл - больше "нет", чем "да";
- 2 балла - полное "нет".

Вопросы к методике Шуберта.

1. Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?
2. Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Стали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?
4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/час?
5. Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы Вы первым переходить очень холодную реку?
7. Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?
8. Вошли бы Вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы Вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы Вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?
13. Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы Вы при необходимости проехать без билета от Таллинна до Москвы?
15. Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, который совсем недавно был в тяжелом дорожном происшествии?
16. Могли бы Вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы Вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
18. Могли бы Вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/час?
19. Могли бы Вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми, подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?

20. Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?
21. Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?
22. Могли бы Вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?
23. Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?
24. Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?
25. Могли бы Вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

Ключ к тесту Шуберта. Подсчет значений методики Шуберта

Подсчитайте сумму набранных Вами баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения. Положительные ответы, свидетельствуют о склонности к риску. Значения теста: от -50 до +50 баллов.

Меньше –30 баллов: слишком осторожны;

от –10 до +10 баллов: средние значения;

свыше +20 баллов: склонны к риску.

Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (защитой). Готовность к риску достоверно связана прямо пропорционально с числом допущенных ошибок.

Исследования дали также следующие результаты:

- с возрастом готовность к риску падает;
- у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов;
- с ростом отверженности личности, в ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску;
- в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

По результатам тестирования студентами составляется второе эссе.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

1. Отлично (5 баллов)

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

2. Хорошо (4 балла)

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

3. Удовлетворительно (3 балла)

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

4. Неудовлетворительно (2 балла)

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

На занятии студенты выступают с докладами на следующие темы:

1. Достоинства и недостатки денежного стимулирования работников.
2. Индивидуальные и групповые формы финансового поощрения работников.
3. Целесообразность использования коммерческой тайны при материальном стимулировании работников предприятия.
4. Применение системы бонусов в системе материального стимулирования персонала.
5. Европейская модель оплаты труда.

6. Японский подход к оплате труда.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫСТУПЛЕНИЙ СТУДЕНТОВ С ДОКЛАДАМИ

- **Оценки «отлично»** заслуживает доклад, полностью соответствующий заявленной теме, сделанный хорошим научным языком и выполненный в пределах регламента (10-15 минут). Доклад должен сопровождаться показом правильно оформленных слайдов, отличающихся хорошей наглядностью и удобных для восприятия аудитории.
- **Оценки «хорошо»** заслуживает доклад, в целом соответствующий заявленной теме, выполненный в пределах регламента (10-15 минут) или с небольшими от него отклонениями, или содержащий фактические ошибки, не носящие принципиального характера. Доклад должен сопровождаться показом слайдов, отличающихся достаточной наглядностью и доступных для восприятия аудитории.
- **Оценки «удовлетворительно»** заслуживает доклад, в целом соответствующий заявленной теме, но с некоторыми отклонениями от нее или с существенными отклонениями от регламента, а также содержащий существенные фактические ошибки, либо трудный для восприятия аудитории вследствие бессистемной подачи материала и/или ненаучного языка докладчика. Доклад должен сопровождаться показом слайдов, отличающихся достаточной наглядностью.
- **Оценки «неудовлетворительно»** заслуживает должным образом не подготовленный доклад, или доклад, не соответствующий заявленной теме; доклад, содержащий фактические ошибки, носящие принципиальный характер, при игнорировании регламента, не сопровождаемый показом слайдов или с показом некачественно выполненных слайдов, недоступных восприятию аудитории.

Тема 2.2. Материальные неденежные стимулы. Моральное стимулирование трудовой деятельности. Особенности материального стимулирования персонала в аграрном секторе экономики (2 часа)

Цель занятия - Изучить приемы мотивации и стимулирования трудовой деятельности путем применения материальных неденежных стимулов.

На занятии со студентами проводится групповая дискуссия «Материальные неденежные стимулы». Обсуждаются особенности материального стимулирования персонала в аграрном секторе экономики.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

По результатам дискуссии студенты пишут эссе объемом до 2 страниц, в которых отражают следующие вопросы:

1. Основные выводы о наиболее значимых методах материального неденежного стимулирования трудовой деятельности.
2. Примеры из собственного опыта, показывающие роль материального неденежного стимулирования трудовой (учебной) деятельности.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

1. Отлично (5 баллов)

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

2. Хорошо (4 балла)

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

3. Удовлетворительно (3 балла)

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

4. Неудовлетворительно (2 балла)

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

На занятии студенты выступают с докладами по следующим темам:

1. Профессиональное обучение и развитие как метод неденежной стимуляции персонала.
2. Система корпоративных льгот и ее роль в стимулировании трудовой деятельности.

3. Забота о здоровье сотрудников как метод стимулирования трудовой деятельности.
4. Ценные подарки, награды, путешествия и другие виды неденежного материального стимулирования сотрудников.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫСТУПЛЕНИЙ СТУДЕНТОВ С ДОКЛАДАМИ

- **Оценки «отлично»** заслуживает доклад, полностью соответствующий заявленной теме, сделанный хорошим научным языком и выполненный в пределах регламента (10-15 минут). Доклад должен сопровождаться показом правильно оформленных слайдов, отличающихся хорошей наглядностью и удобных для восприятия аудитории.
- **Оценки «хорошо»** заслуживает доклад, в целом соответствующий заявленной теме, выполненный в пределах регламента (10-15 минут) или с небольшими от него отклонениями, или содержащий фактические ошибки, не носящие принципиального характера. Доклад должен сопровождаться показом слайдов, отличающихся достаточной наглядностью и доступных для восприятия аудитории.
- **Оценки «удовлетворительно»** заслуживает доклад, в целом соответствующий заявленной теме, но с некоторыми отклонениями от нее или с существенными отклонениями от регламента, а также содержащий существенные фактические ошибки, либо трудный для восприятия аудитории вследствие бессистемной подачи материала и/или ненаучного языка докладчика. Доклад должен сопровождаться показом слайдов, отличающихся достаточной наглядностью.
- **Оценки «неудовлетворительно»** заслуживает должным образом не подготовленный доклад, или доклад, не соответствующий заявленной теме; доклад, содержащий фактические ошибки, носящие принципиальный характер, при игнорировании регламента, не сопровождаемый показом слайдов или с показом некачественно выполненных слайдов, недоступных восприятию аудитории.

Тема 2.3. Организационное стимулирование персонала (2 часа)

Цель занятия - Изучить основные приемы и методы организационного стимулирования трудовой деятельности .

На занятии студентам предлагается составить проект системы организационного стимулирования в организации (тип организации - по их собственному выбору), с использованием лекционного материала. Затем проводится публичное обсуждение представленных проектов, с защитой представленных проектов. Основное внимание уделяется формам и методам контроля в организации.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

По результатам обсуждения составляется эссе с окончательной формой представленного проекта.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

1. Отлично (5 баллов)

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

2. Хорошо (4 балла)

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

3. Удовлетворительно (3 балла)

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

4. Неудовлетворительно (2 балла)

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

На занятии студенты выступают с докладами на следующие темы:

1. Обзор методов организационного стимулирования персонала.
2. Формы контроля и основные направления оценки результатов работы персонала.
3. Организационное стимулирование различных профессиональных групп работников.

4. Изменения организационного стимулирования в зависимости от типа организации (стартап, торговая фирма, старое промышленное предприятие). Применение системы бонусов в системе материального стимулирования персонала.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫСТУПЛЕНИЙ СТУДЕНТОВ С ДОКЛАДАМИ

- **Оценки «отлично»** заслуживает доклад, полностью соответствующий заявленной теме, сделанный хорошим научным языком и выполненный в пределах регламента (10-15 минут). Доклад должен сопровождаться показом правильно оформленных слайдов, отличающихся хорошей наглядностью и удобных для восприятия аудитории.
- **Оценки «хорошо»** заслуживает доклад, в целом соответствующий заявленной теме, выполненный в пределах регламента (10-15 минут) или с небольшими от него отклонениями, или содержащий фактические ошибки, не носящие принципиального характера. Доклад должен сопровождаться показом слайдов, отличающихся достаточной наглядностью и доступных для восприятия аудитории.
- **Оценки «удовлетворительно»** заслуживает доклад, в целом соответствующий заявленной теме, но с некоторыми отклонениями от нее или с существенными отклонениями от регламента, а также содержащий существенные фактические ошибки, либо трудный для восприятия аудитории вследствие бессистемной подачи материала и/или ненаучного языка докладчика. Доклад должен сопровождаться показом слайдов, отличающихся достаточной наглядностью.
- **Оценки «неудовлетворительно»** заслуживает должным образом не подготовленный доклад, или доклад, не соответствующий заявленной теме; доклад, содержащий фактические ошибки, носящие принципиальный характер, при игнорировании регламента, не сопровождаемый показом слайдов или с показом некачественно выполненных слайдов, недоступных восприятию аудитории.

Тема 3.1. Структурные элементы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности (2 часа)

Цель занятия - изучить структурные элементы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности и диагностические методики для оценки значимости отдельных элементов.

На занятии студентам предлагается составить проект системы управления мотивацией в организации (тип организации - по их

собственному выбору), с использованием лекционного материала. Обращается внимание на оценку организационных, технологических, управленческих, информационных, финансовых, кадровых, репутационных ресурсов организации. Затем проводится публичное обсуждение представленных проектов, с защитой представленных проектов. По результатам обсуждения составляется первое эссе с окончательной формой представленного проекта.

На занятии проводится самообследование студентов, для чего применяется морфологический тест жизненных ценностей МТЖЦ (В.Ф. Сопов, Л.В. Карпушина).

Морфологический тест жизненных ценностей МТЖЦ (В.Ф. Сопов, Л.В. Карпушина). Диагностика жизненных ценностей личности

Морфологический тест жизненных ценностей (МТЖЦ) определяет мотивационно-ценностную структуры личности, служит для диагностики основных жизненных ценностей человека. Методика возникла как результат использования и дальнейшего усовершенствования методики И. Г. Сенина.

Определение ценности: под понятием жизненная ценность понимается отношение субъекта к явлению, жизненному факту, объекту и субъекту, и признание его как важного, имеющего жизненную важность.

Список жизненных ценностей, диагностируемых МТЖЦ:

Развитие себя, т.е. познание своих индивидуальных особенностей, постоянное развитие своих способностей и других личностных характеристик.

Духовное удовлетворение, т.е. руководство морально-нравственными принципами, преобладание духовных потребностей над материальными.

Креативность, т.е. реализация своих творческих возможностей, стремление изменять окружающую действительность.

Активные социальные контакты, т.е. установление благоприятных отношений в различных сферах социального взаимодействия, расширение своих межличностных связей, реализация своей социальной роли.

Собственный престиж, т. е. завоевание своего признания в обществе путем следования определенным социальным требованиям.

Высокое материальное положение, т.е. обращение к факторам материального благополучия как главному смыслу существования.

Достижение, т. е. постановка и решение определенных жизненных задач как главных жизненных факторов.

Сохранение собственной индивидуальности, т.е. преобладание собственных мнений, взглядов, убеждений над общепринятыми, защита своей неповторимости и независимости.

Терминальные или жизненные ценности реализуются по-разному, в различных жизненных сферах. Под жизненной сферой понимается социальная сфера, где осуществляется деятельность человека. Значимость той или иной жизненной сферы для разных людей неодинакова. Перечень рассматриваемых в методике жизненных сфер:

Сфера профессиональной жизни.

Сфера образования.

Сфера семейной жизни.
Сфера общественной активности.
Сфера увлечений.
Сфера физической активности.

Морфологический тест жизненных ценностей МТЖЦ В.Ф. Сопов Л.В. Карпушина.
Диагностика отношения к главным жизненным ценностям:

Инструкция.

Просим оценить Ваши желания и стремления, побуждающие Вас к определенным действиям, по 5-балльной шкале, проговаривая фразу:

“Для меня сейчас (ваша оценка) ...”

- если утверждение НЕ ИМЕЕТ НИКАКОГО ЗНАЧЕНИЯ, поставьте цифру “1”
- если утверждение ИМЕЕТ НЕБОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ, поставьте цифру “2”
- если утверждение ИМЕЕТ ОПРЕДЕЛЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ, поставьте цифру “3”;
- если утверждение ВАЖНО, поставьте цифру “4”;
- если утверждение ОЧЕНЬ ВАЖНО, поставьте цифру “5” .

Опросник МТЖЦ

1. Постоянно повышать свою профессиональную квалификацию
2. Учиться, чтобы узнавать что-то новое в изучаемой области знания
3. Чтобы облик моего жилища постоянно изменялся
4. Общаться с разными людьми, участвовать в общественной деятельности
5. Чтобы люди, с которыми я провожу свободное время, увлекались тем же чем и я
6. Чтобы участие в спортивных состязаниях помогало мне в установлении личных рекордов
7. Испытывать антипатии к другим
8. Иметь интересную работу, полностью поглощающую меня
9. Создавать что-то новое в изучаемой мною области знания
10. Быть лидером в моей семье
11. Не отставать от времени, интересоваться общественно-политической жизнью
12. В своем увлечении быстро достигать намеченных целей
13. Чтобы физическая подготовленность позволяла надежно выполнять работу, дающую хороший заработок
14. Позлословить, когда у людей неприятности
15. Учиться чтобы «не зарывать свой талант в землю»
16. Вместе с семьей посещать концерты, театры, выставки
17. Применять свои собственные методы в общественной деятельности
18. Состоять членом какого-либо клуба по интересам
19. Чтобы окружающие замечали мою спортивную подтянутость
20. Не испытывать чувства досады, когда высказывают мнение, противоположное моему
21. Изобретать, совершенствовать, придумывать новое в своей профессии
22. Чтобы уровень моей образованности позволял чувствовать себя уверенно в общении с разными людьми
23. Вести такой образ семейной жизни, который ценится обществом
24. Добиваться конкретных целей, занимаясь общественной деятельностью
25. Чтобы мое увлечение помогало укрепить мое материальное положение
26. Чтобы физическая подготовленность делала меня независимым в любых ситуациях

27. Чтобы семейная жизнь исправила некоторые недостатки моей натуры
28. Находить внутреннее удовлетворение в активной общественной жизни
29. В свободное время создавать нечто новое, ранее не существовавшее
30. Чтобы моя физическая форма позволяла мне уверенно общаться в любой компании
31. Не испытывать колебаний, когда кому-то нужно помочь в беде
32. Иметь приятельские отношения с коллегами по работе
33. Учиться, чтобы не отстать от людей моего круга
34. Чтобы мои дети опережали в своем развитии сверстников
35. Получать материальное вознаграждение за общественную деятельность
36. Чтобы мое увлечение подчеркивало мою индивидуальность
37. Развивать свои организаторские способности, занимаясь общественной деятельностью
38. Полностью сосредоточиться на своем увлечении, проводя свободное время за хобби
39. Придумывать новые упражнения для физической разминки
40. Перед длительной поездкой всегда продумывать, что взять с собой
41. Какое впечатление моя работа оказывает на других людей
42. Получить высшее образование или поступить в аспирантуру, получить ученую степень
43. Чтобы моя семья обладала очень высоким уровнем материального благосостояния
44. Твердо отстаивать определенную точку зрения в общественно-политических вопросах
45. Знать свои способности в сфере хобби
46. Получать удовольствие даже от тяжелой физической нагрузки
47. Внимательно слушать собеседника, кто бы он ни был
48. В работе быстро достигать намеченных целей
49. Чтобы уровень образования помог бы мне укрепить мое материальное положение
50. Сохранять полную свободу и независимость от членов моей семьи
51. Чтобы активная физическая деятельность позволяла изменять мой характер
52. Не думать, когда у людей неприятности, что они получили по заслугам
53. Чтобы на работе была возможность получения дополнительных материальных благ (премии, путевки, выгодные командировки и т.п.)
54. Учиться, чтобы «не затеряться в толпе»
55. Бросать что-то делать, когда не уверен в своих силах
56. Чтобы моя профессия подчеркивала индивидуальность
57. Заниматься изучением новых веяний в моей профессиональной деятельности
58. Учиться, получая при этом удовольствие
59. Постоянно интересоваться новыми методами обучения и воспитания детей в семье
60. Участвуя в общественной жизни, взаимодействовать с опытными людьми
61. Завоевать уважение у людей благодаря своему увлечению
62. Всегда достигать намеченных спортивных разрядов и званий
63. Не бросать что-то делать, если нет уверенности в своих силах
64. Получать удовольствие не от результатов работы, а от самого процесса
65. Повышать уровень своего образования, чтобы внести вклад в изучаемую дисциплину
66. Чтобы для меня не имело значения, что лидер в семье - кто-то другой
67. Чтобы мои общественно-политические взгляды совпадали с мнением авторитетных для меня людей
68. Занимаясь на досуге любимым делом, детально продумывать свои действия
69. Участвуя в различных соревнованиях, завоевать какой-либо приз, вознаграждение
70. Не говорить с умыслом неприятных вещей
71. Знать, какого уровня образования можно достичь с моими способностями, чтобы их совершенствовать
72. В супружестве быть всегда абсолютно надежным
73. Чтобы жизнь моего окружения постоянно изменялась
74. Увлекаться чем-то в свободное время, общаясь с людьми, увлекающимися тем же

75. Участвовать в спортивных соревнованиях, чтобы продемонстрировать свое превосходство
76. Не испытывать внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу
77. Чтобы приемы моей работы изменялись
78. Повышать уровень своего образования, чтобы быть вхожим в круг умных и интересных людей
79. Иметь супруга (супругу) из семьи высокого социального положения
80. Достигать поставленной цели в своей общественной деятельности
81. В своем увлечении создавать необходимые в жизни вещи (одежду, мебель, технику и т. п.)
82. Чтобы физическая подготовка, давая свободу в движениях, создавала и ощущение личной свободы
83. Научиться понимать характер моей супруги (супруга), чтобы избежать семейных конфликтов
84. Быть полезным для общества
85. Вносить различные усовершенствования в сферу моего хобби
86. Чтобы среди членов моей спортивной секции (клуба, команды) было много друзей
87. Внимательно следить за тем, как я одет
88. Чтобы во время работы постоянно была возможность общаться с сослуживцами
89. Чтобы уровень моего образования соответствовал уровню образования человека, мнение которого я ценю
90. Тщательно планировать свою семейную жизнь
91. Занимать такое место в обществе, которое укрепляло бы мое материальное положение
92. Чтобы мои взгляды на жизнь проявлялись в моем увлечении
93. Заниматься общественной деятельностью, учиться убеждать людей в своей точке зрения
94. Чтобы увлечение занимало большую часть моего свободного времени
95. Чтобы моя выдумка проявлялась даже в утренней зарядке
96. Всегда охотно признавать свои ошибки
97. Чтобы моя работа была на уровне и даже лучше, чем у других
98. Чтобы уровень моего образования помог бы мне занять желаемую должность
99. Чтобы супруг (супруга) получала высокую зарплату
100. Иметь собственные политические убеждения
101. Чтобы круг моих увлечений постоянно расширялся
102. Иметь, прежде всего, моральное удовлетворение от достигнутых успехов в спорте
103. Не придумывать вескую причину, чтобы оправдаться
104. Перед началом работы четко ее распланировать
105. Чтобы мое образование давало возможность получения дополнительных материальных благ (гонорары, льготы)
106. В семейной жизни опираться лишь на собственные взгляды, даже если они противоречат общественному мнению
107. Тратить много времени на чтение литературы, просмотр передач и фильмов о спорте
108. Не завидовать удаче других
109. Иметь высокооплачиваемую работу
110. Выбрать редкую, уникальную специальность для обучения, чтобы лучше проявить свою индивидуальность
111. Вести себя за столом дома так же, как и на людях
112. Чтобы моя работа не противоречила моим жизненным принципам

Обработка результатов.

Суммируем баллы ответов в соответствии с ключом. Таким образом получаем первичные тестовые результаты. В шкале достоверности при подсчете необходимо учитывать знак.

Все ответы со знаком минус инвертируются. Так, если тестируемый ставит 5 баллов в ответе на утверждение, относящееся к шкале достоверности, то ему соответствует 1 балл. Если же за утверждение с отрицательным значением испытуемый ставит 1 балл, то ему будет соответствовать 5 баллов.

К духовно-нравственным ценностям относятся: саморазвитие, духовная удовлетворенность, креативность и активные социальные контакты, отражающие нравственно-деловую направленность. К прагматическим ценностям относятся: престиж, достижения, материальное положение, сохранение индивидуальности. Они в свою очередь отражают личностно-престижную направленность личности.

При всех низких значениях - направленность личности неопределенная, без выраженного предпочитаемого целеполагания. При всех высоких баллах - направленность личности противоречивая, внутриконтликтная. При высоких баллах ценностей 1-й группы направленность личности является гуманистической, 2-й группы - прагматической.

Ключ к тесту МТЖЦ.

Жизненные ценности	Жизненные сферы					
	Профессиональная жизнь	Обучение и образование	Семейная жизнь	Общественная жизнь	Увлечения	Физическая активность
Развитие себя	1 57	15 71	27 83	37 93	45 101	51 107
Духовное удовлетворение	8 64	2 58	16 72	28 84	38 94	46 102
Креативность	21 77	9 65	3 59	17 73	29 85	39 95
Социальные контакты	32 88	22 78	10 66	4 60	18 74	30 86
Собственный престиж	41 97	33 89	23 79	11 67	5 61	19 75
Достижения	48 104	42 98	34 90	24 80	12 68	6 62
Материальное положение	53 109	49 105	43 99	35 91	25 81	13 69
Сохранение индивидуальности	56 112	54 110	50 106	44 100	36 92	26 82

Интерпретация, расшифровка полученных результатов.

1. Интерпретация данных по шкалам жизненных ценностей

Развитие себя

(+) Стремление человека получать объективную информацию об особенностях его характера, способностей, др. характеристиках своей личности. Стремление к самосовершенствованию, считая при этом, что потенциальные возможности человека почти неограниченны и что в первую очередь в жизни необходимо добиться наиболее полной их реализации. Серьезное отношение к своим обязанностям, компетентность в делах. Снисходительность к людям и их недостаткам и требовательность к себе.

(-) Тенденция к самодостаточности. Такие люди ставят, как правило, порог своим возможностям и считают, что его невозможно преодолеть. Обидчивы при вынесении негативной оценки им, их характеристикам или личностным качествам, проявляют к оценке равнодушие.

Духовное удовлетворение

(+) Стремление человека к получению морального удовлетворения во всех сферах жизни. Такие люди считают, как правило, что самое важное в жизни - делать только то, что интересно и что приносит внутреннее удовлетворение Идеалистичность во взглядах, приверженность к соблюдению этических норм в поведении и детальности.

(-) Практикум. Поиск конкретной выгоды от взаимных отношений, результатов деятельности. Циничность, пренебрежение общественным мнением, общественными нормами

Креативность

(+) Стремление человека к реализации своих творческих возможностей, внесению различных изменений во все сферы своей жизни. Стремление избегать стереотипов и разнообразить свою жизнь. Такие люди устают от размерного хода своей жизни и всегда стараются внести в нее что-то новое. Характерны изобретательность и увлеченность в самых обыденных ситуациях

(-) Подавленность творческих наклонностей, стереотипность поведения и деятельности. Консерватизм, следование уже устоявшимся нормам и ценностям. Раздражает отсутствие привычного. Возможна ностальгия по прежним временам

Активные социальные контакты

(+) Стремление человека к установлению благоприятных взаимоотношений с другими людьми. Для таких людей, как правило, значимы все аспекты человеческих взаимоотношений, они часто убеждены в том, что самое ценное в жизни - это возможность общаться и взаимодействовать с другими людьми Часто дружелюбны, общительны, непринужденны в общении, эмпатичны, социально активны

(-) Нерешительность в общении с незнакомыми людьми, отсутствие спонтанности в высказывании, недоверие другим людям, нежелание быть открытым

Собственный престиж

(+) Стремление человека к признанию, уважению, одобрению со стороны других, как правило, наиболее значимых лиц, к чьему мнению он прислушивается в наибольшей степени и на чье мнение он ориентируется, в первую очередь, в своих суждениях, поступках и взглядах. Нуждается в социальном одобрении своего поведения Самонадеян, категоричен в ситуации взаимодействия с людьми, зависимыми от него. Честолюбив.

(-) Человек не видит разницы в одобрении его поступков людьми с разными социальными статусами. Уступчив, избегает неудач, конфликтов Лишен притязаний на статус лидера.

Достижения

(+) Стремление человека к достижению конкретных и ощутимых результатов в различные периоды жизни. Такие люди, как правило, тщательно планируют свою жизнь, ставя конкретные цели на каждом ее этапе и считая, что главное - добиться этих целей. Часто большое количество жизненных достижений служит для таких людей основанием для высокой самооценки.

(-) Безразличие к достижениям. Зависимость от того, как складываются внешние ситуации. Основное кредо "Поживем-увидим". Такие люди отличаются часто постановкой ближайших, конкретных целей. Иногда проявляют бессилие в стремлении достичь какую-либо дальнюю перспективную цель.

Высокое материальное положение

(+) Стремление человека к возможно более высокому уровню своего материального благосостояния, убежденность в том, что материальный достаток является главным условием жизненного благополучия. Высокий уровень материального благосостояния для таких людей часто оказывается основанием для развития чувства собственной значимости и повышенной самооценки.

(-) Равнодушие к материальному достатку. Игнорирование материального достатка как ценности, к которой надо стремиться. Иногда характеризуется тенденцией к маргинальности.

Сохранение собственной индивидуальности

(+) Стремление человека к независимости от других людей. Такие люди, как правило, считают, что самое важное в жизни - это сохранить неповторимость и своеобразие своей личности, своих взглядов, убеждений, своего стиля жизни, стремясь как можно меньше поддаваться влиянию массовых тенденций. Часто не доверяют авторитетам. Возможно яркое проявление таких черт, как высокий уровень самооценки, конфликтность, девиация поведения.

(-) Стремление к конформности, замкнутости, главное - не быть "белой вороной". Такие люди считают, что "выскочки" - люди невоспитанные, от которых можно ожидать непредсказуемых поступков. Такие люди не любят брать на себя ответственность.

2. Интерпретация данных по шкалам жизненных сфер

Сфера профессиональной жизни

(+) Высокая значимость для человека сферы его профессиональной деятельности. Они отдают много времени своей работе, включаются в решение всех производственных проблем, считая при этом, что профессиональная деятельность является главным содержанием жизни человека.

Сфера обучения и образования

(+) Стремление человека к повышению уровня своей образованности, расширению кругозора. Они считают, что главное в жизни - это учиться и получать новые знания.

Сфера семейной жизни

(+) Высокая значимость для человека всего того, что связано с жизнью его семьи, отдают много сил и времени решению проблем своей семьи, считая, что главное в жизни - это благополучие в семье.

Сфера общественной жизни

(+) Высокая значимость для человека проблем жизни общества. Такие люди вовлекаются в общественно-политическую жизнь, считая, что самое главное для человека - это его политические убеждения

Сфера увлечений

(+) Высокая значимость для человека его увлечений, хобби. Такие люди отдают своему увлечению все свободное время и считают, что без увлечения жизнь человека во многом неполноценна

Сфера физической активности

(+) Отражает значимость физической активности и физической культуры как элемента

общей культуры для человека. Такие люди считают, что физическая культура необходима для гармонизации жизни человека, что необходимо уметь чередовать интеллектуальную деятельность с физической, что красота и внешняя привлекательность связаны часто со здоровым образом жизни, с физкультурой и спортом

(-) По всем сферам говорит о незначимости или малой значимости данных сфер для отдельных людей. Это часто связано с возрастным периодом жизни и со степенью удовлетворенности тех или иных потребностей

3. Интерпретация данных по шкалам ценностей внутри жизненных сфер

Сфера профессиональной жизни

Развитие себя

(+) Стремление к наиболее полной реализации своих способностей в сфере проф. жизни и к повышению своей квалификации. Заинтересованность в информации о своих проф. способностях и возможностях их развития. Требовательность к себе и своим проф. обязанностям

(-) Данный показатель характеризует личности, которые стремятся к ограничению своей активности. При достижении каких-либо значимых результатов сразу успокаиваются, предпочитают «почивать на лаврах». Часто обидчивы при негативной оценке их профессиональных способностей

Духовное удовлетворение

(+) Стремление иметь интересную, содержательную работу или профессию. Для таких людей характерно желание как можно глубже проникнуть в предмет труда, получение морального удовлетворения от самого процесса работы и в меньшей степени от результата работы.

(-) Стремление к прагматичности, поиску конкретной выгоды от профессиональной деятельности. Иногда такие люди бывают неприкрыто циничны, открыто говорят о своих меркантильных интересах в ситуации выполнения каких-либо операций и видов профдеятельности

Креативность

(+) Стремление внести элемент творчества в сферу своей профессиональной деятельности Человеку быстро становится скучно от привычных способов организации и методов работы. Для таких людей характерно постоянное желание вносить в работу различные изменения и усовершенствования. Как правило, это люди увлекающиеся и изобретательные

(-) Стремление к консервативности, стабильности, следованию должностным инструкциям. Всякие нововведения в области методов и организация деятельности таких людей, как правило, раздражают, вызывают нежелание работать.

Активные социальные контакты

(+) Стремление к коллегиальности в работе, к делегированию полномочий, установлению благоприятных взаимоотношений с коллегами по работе. Характерна значимость факторов социально-психологического климата коллектива, атмосфера доверия.

(-) Стремление к индивидуализации деятельности Отсутствие доверия во взаимоотношениях с членами трудового коллектива, стремление к поддержанию отношений в чисто корпоративных рамках. Такие люди не поддерживают своих коллег в ситуациях, когда это необходимо. Придерживаются мнения – каждый за себя.

Собственный престиж

(+) Стремление человека иметь работу или профессию социально одобряемую Человек, как правило, заинтересован во мнении других людей относительно своей работы и профессии и стремится добиться признания в обществе путем выбора наиболее социально одобряемой работы или профессии

(-) В силу различных обстоятельств выбирает себе такую работу и профессию, которую определяют человеку его желание и способности и другие внутренние характеристики, или внешняя неблагоприятная ситуация, «лишь бы что-нибудь»

Достижения

(+) Стремление достигать конкурентных и ощутимых результатов в своей профдеятельности. часто для повышения самооценки. Для таких людей часто характерно тщательное планирование всей работы и получение удовлетворения не от процесса, а от результата деятельности

(-) В зависимости от других показателей (например, духовное удовлетворение, креативность или развитие себя) данная оценка характеризует человека либо увлеченного процессом работы, не заботясь о собственных достижениях, либо человека с недостатками в волевой сфере

Высокое материальное положение

(+) Стремление иметь работу или профессию, гарантирующую высокую зарплату, другие виды материального благополучия. Склонность сменить работу, специальность, если она не приносит желаемого уровня материального благополучия

(-) Выбор профессии связан либо с идеалистической направленностью личности, с его креативностью, целеустремленностью, связанной с моральным удовлетворением от своей работы, либо с далеко идущими перспективами в будущем, связанными с собственным престижем или достижениями (высокие показатели по данным ценностям)

Сохранение собственной индивидуальности

(+) Стремление посредством своей профдеятельности «выделяться из толпы» Такие люди стараются иметь работу или профессию, которая могла бы подчеркнуть индивидуальное своеобразие и неповторимость (например, выбрать необычную, редкую профессию)

(-) Стремление найти такую работу и специальность, чтобы она обеспечила надежность существования («лучше синица в руках») Такие люди считают, что профессия - признак стабильности, а работа - не главное место, где необходимо самоутвердиться и самовыразиться

Сфера обучения и образования

Развитие себя

(+) Стремление повышать уровень своего образования ради развития себя как личности и своих способностей. Такие люди характеризуются заинтересованностью в оценке себя как личности и своих знаний, умений, способностей Попытка к изменению к лучшему

(-) Стремление к получению определенного результата, свидетельствующего о достижении определенного уровня образования, или полное игнорирование образования как фактора, способствующего развитию себя

Духовное удовлетворение

(+) Стремление как можно больше узнать по изучаемой дисциплине, в результате - получить моральное удовлетворение Люди отличаются сильно развитой познавательной потребностью, стремлением повышать уровень своего образования

(-) Характеризуются низкой познавательной активностью в силу отсутствия познавательного мотива Стремление достичь конкретного, сугубо практического результата.

Креативность

(+) Стремление найти что-то новое в изучаемой дисциплине, внести свой вклад в определенную область знаний Характеризует желание самому ответить на те вопросы, которые являются спорными, неизвестными в данной науке (участие в работе научных обществ, в научных экспериментах и т.д.)

(-) Стремление выучить основной материал по изучаемой дисциплине и отличиться в пределах заданных рамок. Такие люди часто демонстрируют стереотипность времени тех или иных проблем, негибкость, неспособность отойти от образца

Социальные контакты

(+) Стремление идентифицировать себя с определенной социальной группой Желание достигнуть определенного уровня образования, чтобы войти в тесные контакты с представителями данной социальной группы.

(-) Стремление к ограничению любых контактов, независимо от принадлежности к той или иной социальной группе.

Собственный престиж

(+) Стремление человека иметь такой уровень образования, который высоко ценится обществом. Такие люди заинтересованы во мнении других людей относительно своего образования или стремления достичь определенного уровня образования.

(-) Безразличие к целям обучения и образования. Такие люди стараются найти поддержку таких же, как они утверждают во мнении, что важно не образование (точнее его уровень), а какие-либо другие характеристики личности, ее умения и навыки.

Достижения

(+) Стремление добиться как конкретного результата своего образовательного процесса (диплом, защита диссертации), так и других жизненных целей, достижение которых зависит от уровня образования Стремление все тщательно спланировать на каждом этапе, повысить свою самооценку.

(-) Стремление к самодостаточности в сфере обучения на каком-либо этапе жизненного пути связанном с другими жизненными целями и высокой самооценкой.

Высокое материальное положение

(+) Стремление достичь такого уровня образования, который позволит иметь высокую зарплату и другие виды материальных благ Желание повышать уровень своего образования, выбирать учебное учреждение, если существующие положение дел не приносит желаемого материального благополучия.

(-) Стремление в сфере образования достичь другие цели, отличные от материальных. Чаще всего показатель связан с идеалистической направленностью личности и сложившейся внешней ситуаций (например, заставили учиться).

Сохранение собственной индивидуальности

(+) Стремление построить процесс образования, чтобы он максимально соответствовал всем особенностям личности Желание быть оригинальным, демонстрировать свои жизненные принципы. Характерна экзальтированность в поведении.

(-) Стремление к конфликтности, «как все, так и я», главное - отличаться в срок и не быть отстающим учеником, студентом и т. п.

Сфера семейной жизни

Развитие себя

(+) Стремление изменять к лучшему различные особенности своего характера, своей личности в семейной жизни
Заинтересованность в информации и оценке своих личных особенностей.

(-) Стремление к закреплению собственных позиций в семье
Нежелание исправлять те личные свойства, которые доставляют беспокойство членам семьи

Духовное удовлетворение

(+) Стремление к глубокому взаимопониманию со всеми членами семьи, духовной близости с ними. В супружестве ценят настоящую любовь, считают ее главным условием семейного благополучия

(-) Стремление иметь семью, чтобы было все, как у всех, или не хуже, чем у других.
Строят брак по расчету
Брачный контракт - залог существования семьи

Креативность

(+) Стремление к всякого рода изменениям в своей семейной жизни и внесению в нее чего-то нового
Такие люди стараются разнообразить и жизнь своей семьи (сменить обстановку в квартире, придумать вид семейного отдыха и т.п.)

(-) Стремление к сохранению консервативных традиций, норм и правил семейной жизни

Активные социальные контакты

(+) Стремление к определенной структуре взаимоотношений в семье, к тому, чтобы каждый член семьи, занимал какую-либо социальную позицию и выполнял строго определенные функции. Ценятся активные словесные методы воспитания детей и взаимодействия с целью взаимопонимания между членами семьи

(-) Стремление к индивидуальному в семье
Возможно чисто потребительское отношение с целью удовлетворить свои потребности. В такой семье нет разграничения социальных ролей и функций

Собственный престиж

(+) Стремление строить так свою семейную жизнь, чтобы обеспечить признание со стороны окружающих
Заинтересованность в мнении о различных аспектах своей семейной жизни

(-) Не нуждается в одобрении своих поступков в семейной сфере. Иногда незначимость показателя говорит о незначимости данной сферы

Достижения

(+) Стремление к тому, чтобы в семейной жизни добиваться каких-либо реальных результатов (как можно раньше научить детей писать)
Заинтересованность в информации о семейной жизни других людей с целью сравнения весомости достижений своей семьи и других семей

(-) Стремление уступить активность в достижении результатов другим людям другим членам семьи и т.д. Безразличное отношение к результатам в своей семье, отсутствие интереса к опыту других семей

Высокое материальное положение

(+) Стремление к наиболее высокому уровню материального достатка своей семьи. Такие люди считают, что семейное благополучие заключается, прежде всего, в хорошей обеспеченности семьи

(-) Игнорирование материального достатка как ценности, к которой должны стремиться члены семьи Тенденции к поиску других основ, объединяющих семью

Сохранение собственной индивидуальности

(+) Стремление строить свою жизнь, ориентируясь лишь на собственные взгляды, желания убеждения Старания сохранить свою независимость даже от членов своей семьи (Иногда из-за негативного опыта своей генерализованной семьи)

(-) Стремление строить коллективистскую семью, основанную на взаимопонимании и взаимозависимости

Сфера общественной жизни

Развитие себя

(+) Стремление как можно полнее реализовать и развивать свои способности в сфере общественно-политической жизни Особая заинтересованность в информации о своих способностях и возможностях в данной сфере с целью их дальнейшего совершенствования Стремление к новому идеалу

(-) Стремление достичь каких-либо успехов в данной сфере путем минимизации затрат со своей стороны Требовательность уважения к себе такому, какой есть. Такие люди считают, что необходимо приспосабливаться к обстоятельствам, а не тратить время на совершенствование

Духовное удовлетворение

(+) Стремление к моральному удовлетворению от процесса своей общественной деятельности

(-) Стремление к получению практической выгоды от результата своей общественно-политической деятельности, причем стараться достичь этого результата любыми путями

Креативность

(+) Стремление внести разнообразие в свою общественную деятельность. Такие люди быстро откликаются на любые изменения, происходящие в общественно-политической жизни Занимаясь общественной деятельностью они стараются изменить привычные методы ее проведения, вносить что-то новое

(-) Стремление к стабильности, незыблемости позиций, чтобы не сломать в привычной жизни отлаженного механизма проведения общественно-политического мероприятия

Активные социальные контакты

(+) Стремление реализовать свою социальную направленность через активную общественную жизнь Желание занять такое место в структуре общественной жизни, которое обеспечивало бы более тесный контакт с определенным кругом лиц и давало бы возможность взаимодействовать с ним в общественной жизни

(-) Незаинтересованность в широком круге социальных контактов в сфере общественно-политической жизни в силу различных обстоятельств, как личностных характеристик (замкнутость, конфликтность, подозрительность и недоверчивость к людям), так и внешне складывающейся социальной ситуации

Собственный престиж

(+) Стремление придерживаться наиболее распространенных взглядов на общественно-политическую жизнь Активное участие в разговорах на общественно политические темы, высказывание, как правило, не собственного мнения, а мнений своих авторитетов

(-) Стремление к деполитизации Игнорирование авторитетов в общественно-политической жизни Недоверие к объективности людей в общественно-политических вопросах

Достижения

(+) Стремление добиваться прежде всего реальных и конкретных результатов в своей общественно-политической жизни, зачастую ради повышения своей самооценки Люди такого типа четко планируют свою общественную работу, ставят конкретные цели на каждом этапе и стремятся любыми методами их достичь. Карьеризм в лучшем смысле способствует эффективности деятельности в данной сфере. Карьеризм в негативном плане - получение результата за счет других, за счет подавления чужих интересов

(-) Характеризует отсутствие целеустремленности в данной сфере. Нежелание реализовать себя как общественного деятеля. Самостоятельность в плане самооценки Незаинтересованность в чужом авторитетном мнении относительно своих способностей

Высокое материальное положение

(+) Стремление заниматься общественно-политической деятельностью ради материального вознаграждения за нее Активное участие в мероприятиях, если они могут принести денежное вознаграждение и другие виды материального благополучия

(-) Стремление к общественно политической деятельности как к делу восстановления социальной справедливости, презрительное отношение к денежному вознаграждению в лагродном деле

Сохранение собственной индивидуальности

(+) Стремление не попасть под влияние общественно-политических взглядов других людей Ценой является та общественно-политическая позиция, которую не занимает никто, кроме него, а часто не имеют значения никакие общественно-политические

взгляды. Возможно снисходительное или даже одобрительное отношение к всякого рода неформальным, скандальным организациям

(-) Стремление не выделяться в своих общественно-политических взглядах от мнения большинства, поддерживать официальную точку зрения. Позиция «быть как все» - главная позиция в данной сфере.

Сфера увлечений

Развитие себя

(+) Стремление человека использовать свое хобби для лучшей реализации своих потенциальных возможностей. Такие люди не ограничиваются, как правило, лишь одним видом увлечения и стараются попробовать свои силы в различных занятиях

(-) Отсутствие стремления чем-либо увлекаться, чтобы расширить свои кругозор, умения, навыки. Такие люди имеют, как правило, увлечение на уровне влечения и занимаются им нерегулярно или рассматривают его чисто теоретически

Духовное удовлетворение

(+) Стремление человека иметь такое увлечение, которому можно отдать все свободное время, стараясь глубже проникнуть в сам предмет увлечения. Получение удовлетворения от процесса своего занятия, нежели от его результатов. Гуманистическая направленность личности

(-) Стремление к прагматическим целям самого разного толка в своем увлечении.

Креативность

(+) Стремление человека увлекаться таким занятием, которое предоставляет широкие

возможности для творчества, внесение разнообразия в сферу своего увлечения. Очевидны усилия изменить что-либо в предмете своего увлечения, внести в него что-то новое

(-) Подавленность творческих наклонностей, стремление делать все по образцу, не внося ничего нового при создании предметов своего увлечения.

Активные социальные контакты

(+) Стремление реализовать свою социальную направленность посредством своего увлечения. Склонность увлекаться теми занятиями, которые имеют коллективный характер. Желание найти единомышленников и взаимодействовать с ними в своем увлечении

(-) Стремление к индивидуальным тенденциям в увлечении. Нежелание вступать в активные социальные контакты по поводу досуга и хобби. Часто нерешительность и сомнение в своих способностях мешают контактам с незнакомыми людьми, имеющими те же увлечения, что и данный человек

Собственный престиж

(+) Стремление в свободное время заниматься тем, что может служить основанием его высокой оценки другими людьми Стремление ориентироваться на мнение значимых для него людей, как проводить свое свободное время (отпуск, часы досуга, хобби), и проводить его так, как делают они.

(-) Стремление опираться только на собственное мнение относительно того, как проводить свое свободное время, часто связано с завышенной самооценкой и игнорированием авторитетов

Достижения

(+) Стремление человека ставить конкретные цели в сфере своего увлечения и добиваться их. Характерны заинтересованность в информации о достижениях других людей в их увлечениях с целью убедиться, что они не хуже, а, может быть, и лучше других.

(-) Самодостаточность. Отсутствие заинтересованности во мнении других людей, отсутствие планирования и достижения определенных целей в своем хобби

Высокое материальное положение

(+) Стремление в свободное время заниматься тем, что может принести материальную пользу. Увлечения носят чисто прагматический характер (например, продукты увлечения можно продать, обменять и т.п.)

(-) Стремление заниматься в свободное время тем, что несет отдых от повседневных забот, эстетическое удовольствие, моральное удовлетворение.

Сохранение собственной индивидуальности

(+) Стремление человека к тому, чтобы увлечение помогало подчеркнуть, выразить свою индивидуальность Увлеченность какими-либо очень редкими, необычными занятиями создавать вещи, которых нет ни у кого другого.

(-) Стремление следовать в увлечениях моде, характерной для общества в данный момент Желание идентифицировать себя с другими и быть удовлетворенным тем, что у него, как у всех

Сфера физической активности

Развитие себя

(+) Стремление к совершенствованию своей физической формы, заинтересованность в информации со стороны других людей о своих способностях и физических возможностях. Критическая самооценка в данной области

(-) Нежелание прислушиваться к критической оценке со стороны других людей своих способностей и возможностей в данной сфере. Самодостаточность Сравнение себя с другими людьми, физическое развитие которых ниже, чем у данного человека и, на этой основе, самоуспокоенность, нежелание проявлять активность в совершенствовании своих физических способностей.

Духовное удовлетворение

(+) Стремление выбрать такой вид физической активности, который приносил бы моральное удовлетворение. Получение удовольствия от процесса своего занятия большее, нежели от получения результатов в данной деятельности

(-) Стремление к поиску практической выгоды от занятий спортом и другими видами физической активности. Игнорирование этических и эстетических чувств, возникающих в процессе занятий физической культурой

Креативность

(+) Стремление внести разнообразие в свои занятия физкультурой и спортом, внести оригинальность в комплекс упражнений, тренировок.

(-) Стремление к стабильности, привычности в своих занятиях в данной сфере. Нежелание ничего менять. Раздражение нестандартной ситуацией игр, соревнований. Четкое разделение понятий «по правилам» - «не по правилам»

Активные социальные контакты

(+) Стремление к командным видам спорта, групповым тренировкам. Получение удовлетворения от занятий в группе знакомых, друзей по команде, по секции, по виду спорта. Даже утренняя пробежка рядом с незнакомым человеком скрашивает время.

(-) Стремление к индивидуальным видам спорта, к индивидуальным занятиям в области физической культуры. Такие люди не видят необходимости обмениваться во время занятий спортом словами, они им кажутся излишними.

Собственный престиж

(+) Стремление быть лучшим по своим физическим данным в глазах авторитетных людей. Стремление добиться признания своих успехов и одобрения у людей с высоким статусом и высоким уровнем компетентности в данной сфере.

(-) Отсутствие стремления к одобрению своих способностей в сфере физической активности. Человек не претендует на уважение за свои спортивные заслуги, физические данные. Часто спорт отсутствует вообще в жизни такого человека.

Достижения

(+) Стремление к значимому результату, планируя заранее свою деятельность в сфере физической активности. Заинтересованность в информации, какие успехи имеют другие, и стремление приумножить свои. Характерны целеустремленность и предприимчивость в данной сфере.

(-) Характеризует человека с большим желанием достижения цели и иметь значительные результаты в сфере физической активности, но бессилием в стремлении их достижения. Часто самодостаточен, не нуждается в достижениях в данной сфере.

Высокое материальное положение

(+) Стремление добиться материальной выгоды из своих занятий в сфере физкультуры и спорта, физической выносливости, работоспособности

(-) Игнорирование материальных ценностей, особенно если они даются тяжелым физическим трудом. Такие люди считают, что здоровье нужно беречь, а физический труд не оправдывает приобретенные материальные блага

Сохранение собственной индивидуальности

(+) Стремление заниматься таким видом физической активности, чтобы занятие помогало выразить индивидуальность человека. Увлеченность редкими видами спорта. В процессе занятий могут отличаться упрямством с целью выделяться среди других, нежеланием заниматься в команде, в группе в той же целью

(-) Стремление придерживаться современных модных тенденций в данной сфере, не выделяться ничем особенным

Таблицы для нормирования результатов в стены **Ориентировочные нормы для шкал жизненных ценностей (мужчины 17-25 лет)**

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Саморазвитие	28 и менее	29-31	32-34	35-38	39-41	42-44	45-47	48-50	51-53	54 и более
Духовное удовлетворение	30 и менее	31-33	34-36	37-39	40-42	43-45	46-48	49-51	52-54	55 и более
Креативность	24 и менее	25-27	28-30	31-33	34-37	38-40	41-43	44-46	47-50	51 и более
Активные социальные контакты	29 и менее	30-32	33-35	36-38	39-40	41-43	44-46	47-49	50-51	52 и более
Собственный престиж	25 и менее	26-28	29-32	33-35	36-38	39-41	42-45	46-48	49-51	52 и более
Достижения	30 и менее	31-33	34-36	37-39	40-42	43-45	46-48	49-51	52-54	55 и более
Высокое материальное положение	31 и более	32-35	36-38	39-41	42-45	46-48	49-52	53-55	56-59	60 и более
Сохранение собственной индивидуальности	29 и менее	30-32	33-35	36-38	39-41	42-45	46-48	49-51	52-54	55 и более

Ориентировочные нормы для шкал жизненных сфер (мужчины 17-25 лет)

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессиональная жизнь	46 и менее	47-49	50-52	53-56	57-59	60-63	64-66	67-70	71-73	74 и более
Обучение и образование	46 и менее	47-49	50-53	54-57	58-60	61-64	65-68	69-71	72-75	76 и более
Семейная жизнь	38 и менее	39-42	43-46	47-50	51-54	55-58	59-62	63-65	66-69	70 и более
Общественная жизнь	36 и менее	37-40	41-45	46-49	50-54	55-58	59-63	64-67	68-72	73 и более
Увлечения	33 и менее	34-37	38-42	43-46	47-51	52-56	57-60	61-65	66-69	70 и более

Физическая активность	27 и менее	28-32	33-37	38-42	43-48	49-53	54-58	58-63	64-69	70 и более
-----------------------	------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------------

Ориентировочные нормы для шкал жизненных ценностей (женщины 17-25 лет)

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Саморазвитие	29 и менее	30-32	33-35	36-38	39-41	42-44	45-47	48-50	51-53	54 и более
Духовное удовлетворение	33 и менее	34-35	36-38	39-41	42-43	44-46	47-49	50-51	52-54	55 и более
Креативность	22 и менее	23-26	27-29	30-33	34-36	37-39	40-43	44-46	47-50	51 и более
Активные социальные контакты	30 и менее	31-33	34-36	37-38	39-41	42-44	45-47	48-50	51-52	53 и более
Собственный престиж	25 и менее	26-28	29-31	32-35	36-38	39-41	42-45	46-8	49-51	52 и более
Достижения	28 и менее	29-31	32-35	36-38	39-41	42-45	46-48	49-51	52-54	55 и более
Высокое материальное положение	30 и менее	31-34	35-37	38-41	42-44	45-48	49-51	52-55	56-58	59 и более
Сохранение собственной индивидуальности	29 и менее	30-32	33-35	36-38	39-41	42-44	45-47	48-50	51-54	55 и более

Ориентировочные нормы для шкал жизненных сфер (женщины 17-25 лет)

Нормы в стенах	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессиональная жизнь	46 и менее	47-49	50-53	54-56	57-59	60-63	64-66	67-69	70-73	74 и более
Обучение и образование	46 и менее	47-50	51-53	54-57	58-60	61-64	65-68	69-71	72-75	76 и более
Семейная жизнь	40 и менее	41-43	44-47	48-50	51-54	55-57	58-61	62-64	65-68	69 и более
Общественная жизнь	36 и менее	37-40	41-45	46-49	50-54	55-58	59-63	64-67	68-72	73 и более
Увлечения	33 и менее	34-37	38-42	43-6	47-51	52-56	57-60	61-65	66-69	70 и более
Физическая активность	26 и менее	27-32	33-37	38-42	43-48	49-53	54-59	60-64	65-69	70 и более

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

По результатам тестирования студенты составляют второе эссе, в котором требуется показать, каким образом полученные результаты отражаются на эффективности воздействия отдельных структурных элементов трудовой мотивации.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

1. Отлично (5 баллов)

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

2. Хорошо (4 балла)

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

3. Удовлетворительно (3 балла)

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов; содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

4. Неудовлетворительно (2 балла)

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

На занятии студенты выступают с докладами на следующие темы:

1. Технологические ресурсы организации в структуре управления мотивации.
2. Кадровые ресурсы организации в структуре управления мотивации.
3. Репутационные ресурсы организации в структуре управления мотивации.
4. Информационные ресурсы организации в структуре управления мотивации.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫСТУПЛЕНИЙ СТУДЕНТОВ С ДОКЛАДАМИ

- **Оценки «отлично»** заслуживает доклад, полностью соответствующий заявленной теме, сделанный хорошим научным языком и выполненный в пределах регламента (10-15 минут). Доклад должен сопровождаться показом правильно оформленных слайдов, отличающихся хорошей наглядностью и удобных для восприятия аудитории.
- **Оценки «хорошо»** заслуживает доклад, в целом соответствующий заявленной теме, выполненный в пределах регламента (10-15 минут) или с небольшими от него отклонениями, или содержащий фактические ошибки, не носящие принципиального характера. Доклад должен сопровождаться показом слайдов, отличающихся достаточной наглядностью и доступных для восприятия аудитории.
- **Оценки «удовлетворительно»** заслуживает доклад, в целом соответствующий заявленной теме, но с некоторыми отклонениями от нее или с существенными отклонениями от регламента, а также содержащий существенные фактические ошибки, либо трудный для восприятия аудитории вследствие бессистемной подачи материала и/или ненаучного языка докладчика. Доклад должен сопровождаться показом слайдов, отличающихся достаточной наглядностью.
- **Оценки «неудовлетворительно»** заслуживает должным образом не подготовленный доклад, или доклад, не соответствующий заявленной теме; доклад, содержащий фактические ошибки, носящие принципиальный характер, при игнорировании регламента, не сопровождаемый показом слайдов или с показом некачественно выполненных слайдов, недоступных восприятию аудитории.

Тема 3.2. Технология формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности Нормативные документы, регламентирующие составляющие системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации (2 часа)

Цель занятия - изучить технологию формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности; изучить методику, на основании которой осуществляется выработка индивидуального подхода к при формировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

На занятии студенты проводят самодиагностику мотивации при помощи теста В. Герчикова.

Тест Герчикова

Опросник

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены.

В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

1. Что вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

- 1) Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- 2) В своей работе я – полный хозяин.
- 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- 4) Я - ценный, незаменимый для организации работник.
- 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- 2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы, но стоять на месте.
- 3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- 4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- 5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что вам предлагают другую работу в вашей организации. При каких условиях вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Если предложат намного более высокую зарплату.
- 2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.
- 3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4) Если это очень нужно для организации.
- 5) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для вас означает ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- 2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- 3) Оплата за общие результаты деятельности организации.
- 4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
- 5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте.

6. Заработная плата и премии

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

7. Доплаты за квалификацию

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

10. Доходы от капитала, акций

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

11. Любые дополнительные приработки

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

13. Доходы от Личного хозяйства, дачного участка и т.п.

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

14. Выигрыш в лотерею, казино и пр.

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

- 1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
- 4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят

различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе вам ближе? Можете дать один или два варианта

ответа:

- 1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
- 2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
- 3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
- 4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам».
- 5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем вашей организации.

Воспользуетесь ли вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- 2) Да, потому что это может увеличить мой доход.
- 3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- 4) Вряд ли: на зарботке это не скажется участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
- 5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что вы сейчас ищете работу. вам предлагают несколько работ.

Какую из них вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Наиболее интересную, творческую.
- 2) Наиболее самостоятельную, независимую.
- 3) За которую больше платят.
- 4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
- 5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника а Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в вашей организации ухудшится, на какие перемены в вашей работе и положении вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

22. Если вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что вас привлекает, прежде всего, в этом положении?

Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только За самого себя.
- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7) Да, чем я хуже других?
- 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Ключ к тесту
Идентификация типов трудовой мотивации

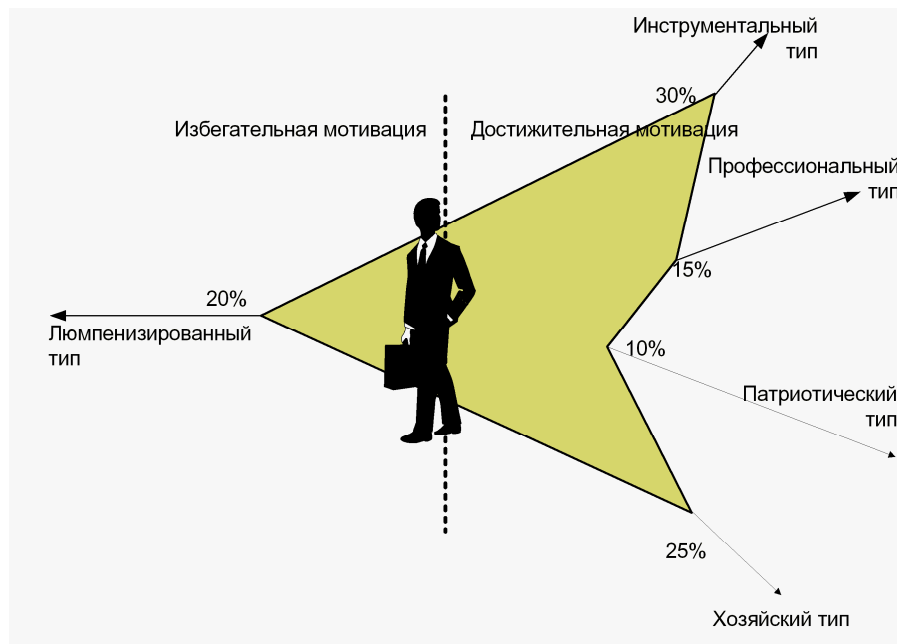
Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номерами) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3,1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4,6	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
22	3,6	5	2	1	4
23	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Представления о мотивационных типах (типология Герчикова)

Различают следующие "чистые" типы мотивации:

- люмпенизированный (избегательный класс);
- инструментальный (достижительный класс);
- профессиональный (достижительный класс);
- патриотический (достижительный класс);
- хозяйский (достижительный класс).

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов



Люмпенизированный тип. Относится к избегающему классу мотивации.

Характеристика:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Инструментальный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является *инструментом* для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает "подачек";
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- интересует содержание работы;
- не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили [2].
- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме.

Хозяйский тип. Относится к достижительному классу мотивации.
Характеристика:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам

1. Негативные - неудовольствие, наказания, угроза потери работы.

2. Денежные - заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

3. Натуральные - покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

4. Моральные - грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны. Известен научный труд, в котором исследовано свыше 20 тысяч моральных стимулов, применявшихся в угольной промышленности. В настоящее время формы морального стимулирования в России практически не используются под надуманным предлогом формирования рыночных отношений, хотя на Западе их очень активно применяют.

5. Патернализм (забота о работнике) - дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

6. Организационные - условия работы, ее содержание и организация.

7. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Итак, на человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем.

Эта реакция может быть

- положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось;
- нейтральной;
- отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Избегательный
Негативные	Нейтральна	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральные	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Примечание:

- "базовая" - наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;
- "применима" - данная форма стимулирования может быть использована;
- "нейтральная" - применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека и он будет продолжать действовать как прежде;

- "запрещена" - применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Общеизвестно, что одни и те же приемы мотивации персонала действуют на разных людей по-разному. Одному интереснее деньги, другому – слава. Третьего можно заставить работать только плеткой. Не буду растекаться мыслью по древу, теорию мотивации персонала Владимира Герчикова приведу очень кратко. Но со своими комментариями как это работает на практике.

Теория Герчикова утверждает, что существует следующие пять типов личности в зависимости от типа мотивации. В чистом виде эти типы встречаются редко, но преобладание у человека 2-3 основных типов выявляется несложными тестами. Сам тест Герчикова можно пройти [здесь](#). Если вы хотите определить свой мотивационный профиль, для большей объективности рекомендуется сначала пройти тест, получить результат, а потом уже читать дальше.

Инструментальный или коммерческий тип мотивации персонала. Основная ценность людей этого типа – размер заработка. Нематериальные ценности интересуют их очень мало. Они постоянно сравнивают свои доходы с аналогичными должностями и смежными профессиями. И гораздо чаще просят повышения зарплаты. Общеизвестно, что хорошего специалиста эффективнее переманить, чем вырастить. И многие этим пользуются. В моей практике 80% людей, которые увольнялись из-за денег – инструменталы. Поэтому я стараюсь учитывать эти риски и всегда быть готовым к возможным ультиматумам. Не вижу также смысла заморачиваться на какие-то чувства по отношению к ним и строить отношения. Это ландскнехты бизнеса. Высокооплачиваемые наемники, которые постоянно ищут более щедрого работодателя. Характерные особенности людей с мотивацией инструментального типа.

На них легко воздействовать деньгами. Очень эффективны разного рода премии и доплаты. Иногда действуют угрозы штрафа.

Поскольку базовая ценность – деньги – прозрачна и измерима, с людьми этого типа всегда очень легко договориться. Они хорошо управляемы, берутся за любую работу.

Они тщательно мониторят свою рыночную стоимость. И чувствуют сильный дискомфорт, если им кажется, что их заработок ниже среднего по рынку.

Их деятельность направлена на максимизацию своих доходов, соответственно нужно тщательно следить, чтобы это совпадало с целями организации. Правда, контролировать персонал инструментального типа очень легко.

Профессиональный тип мотивации персонала. Это люди, которые самоутверждаются за счет своей профессиональной деятельности. Им важно не столько быть высокооплачиваемым, сколько высокопрофессиональным. Как правило, они сравнивают себя с людьми аналогичных профессий. Особенности личности с мотивацией профессионального типа.

Они легко загораются профессиональной идеей. Можно бросить вызов и они его с удовольствием примут. Их отлично мотивирует возможность делать свою работу хорошо.

Обратная сторона профессиональной мотивации – разборчивость. Часть работы им нравится, а часть нет. И если за ним не следить, профессионал будет делать только то, что ему интересно.

Профессионалы участвуют в общественных организациях по профилю и много общаются с себе подобными. Это позволяет им быть в курсе всех изменений в предметной области. И обеспечивает рост квалификации.

Очень любят признание своих профессиональных достижений. Это сильно их мотивирует. Иногда так сильно, что этим пользуются и провоцируют на ошибки или подставляют.

Подвержены влиянию своей профессиональной группы. Иногда это приносит вред, поскольку не все типовые решения применимы в конкретной организации. А спорить очень трудно, поскольку за его спиной – власть авторитета профессиональной группы.

Профессионалов достаточно почаще хвалить, платить в среднем по рынку и не мешать профессиональному развитию. Учитывать их мнение по узким вопросам. И они будут работать с максимальной отдачей.

Продолжаю делиться опытом применения теории мотивации Владимира Герчикова. Ранее я рассказывал об инструментальном и профессиональном типах мотивации. Есть еще три.

Патриотический тип мотивации. Это тусовщики – люди, для которых работа удовлетворяет потребности в социализации. Для них самое важное – это коллектив или организация. И ради этого они готовы на все. Как с ними работать?

У патриотов слабая мотивация, потому что все их потребности удовлетворены. Им достаточно не вылететь с работы.

Работа интересует их очень слабо, гораздо меньше чем возможность потусоваться с коллегами. Я сталкивался с тем, что люди этого типа проводили очень много времени в комнате отдыха или курилке.

Патриоты эффективны в общественной работе, например, при организации корпоратива. Еще я сталкивался с ситуациями, когда патриот выступал в качестве корпоративного духовного отца. К ней любой мог подойти поплакаться в жилетку, люди получали по сути психологическую помощь. Очевидно, что такой человек – душа коллектива, и иногда – теневой лидер.

Патриота можно использовать в качестве неформального источника информации или проводника идей. Через него также можно воздействовать на коллектив.

Хозяйский тип мотивации. Свойство людей, ориентированных не на процесс, а на результат. У них феодальное отношение к должности – готовы дать сюзерену нужный результат, но не любят, когда сверху вмешиваются в их работу. По моему опыту — самые ценные работники. Характерная черта – очень высокая ответственность за результат. Неудачи воспринимают как личное оскорбление. Сильные лидеры, способные мотивировать людей и вести за собой. Имеют следующие особенности.

Ненавидят любой контроль. Поэтому часто скрывают информацию о текущем состоянии дел. Иногда саботируют прямые указания.

Имеют собственное мнение и готовы его отстаивать. Отсюда необходимость убеждения, а не жесткого руководства. Не любят признавать ошибки, считают, что это бьет по авторитету. Очень ценят знаки внимания со стороны начальства и возможность участвовать в принятии коллективных решений.

Равнодушны к материальным вопросам. Деньги для них – всего лишь мерило результата. Как правило, таких людей либо ценят, а поэтому хорошо платят, либо они сами берут свое. Наказывать или поощрять материально бесполезно, на них это не действует.

Требуют к себе индивидуального отношения, часто переступают корпоративные правила. Иногда вызывают этим недовольство коллектива. Хотя всегда авторитетны и уважаемы.

Кровью выстраданный опыт – с людьми с хозяйским типом мотивации категорически нельзя воевать. Если проиграешь – потеряешь авторитет. Если выиграешь – потеряешь ценного работника. В остальных случаях потеряешь время, нервы и ресурсы. Поэтому таким людям я отдаю все на откуп и контролирую (но очень жестко!) только 1-2 ключевых параметра. И стараюсь почаще с ними советоваться при принятии решений.

Люмпенский тип мотивации. Термин впервые введен именно Герчиковым. По сути, отсутствие мотивации вообще. Это люди, которые работают по инерции, потому что так надо. Или потому что вынуждены. Характерная особенность личности только одна.

Понятия кнул или пряник для них не существует. Они понимают только кнут. Отсюда эффективность штрафной системы. Если их штрафовать за все – от опозданий до недочетов в работе, можно добиться неплохого качества. Но стоит уменьшить давление, качество тут же упадет.

Основное следствие из теории мотивации Герчикова – нельзя подходить к персоналу с единой системой мотивации. Индивидуальный подход гораздо эффективнее.

Проводится групповое обсуждение нормативных документов, регламентирующих составляющие системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации. Студентам представляется для изучения нормативный документ нефтедобывающей компании (в раздаточном материале).

Корпоративные социальные гарантии работникам и неработающим пенсионерам организаций группы «ЛУКОЙЛ»

Соблюдая основополагающие принципы и права в сфере труда и другие международные трудовые нормы, трудовое законодательство Российской Федерации и стран пребывания, Компания ставит перед собой более высокие социальные ориентиры в следующих областях:

1.1. Социально ответственное регулирование вопросов труда, занятости и производственных отношений

1.1.1. Социально ответственное реструктурирование

Учитывая масштабы занятости населения в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» и монопроизводственный характер многих районов их деятельности, Компания обязуется подходить социально ответственно к реструктурированию своих подразделений и контролируемых организаций, а также к делокализации производства.

При массовом высвобождении работников, помимо соблюдения законодательно установленных норм, Компания будет стремиться:

- принимать все меры по максимально возможному трудоустройству высвобождаемых работников в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;
- совместно с федеральными и региональными органами государственной власти принимать меры по смягчению последствий делокализации производства для регионального рынка труда, включая заблаговременное информирование о планах организаций Группы «ЛУКОЙЛ» по сокращению рабочих мест, финансированию переподготовки работников, созданию новых рабочих мест;
- принимать участие в осуществлении программ переселения работников и их семей в другие регионы в случае закрытия производства в монопроизводственных

поселениях, в том числе применяя механизмы корпоративного ипотечного кредитования приобретения жилья.

1.1.2. Политика оплаты и мотивации труда

Учитывая основополагающий характер политики оплаты и мотивации труда в отношениях с работниками, Компания будет строить ее на следующих принципах:

- единство политики оплаты и мотивации труда для всех организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- установление минимально гарантированного уровня оплаты труда в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» для всех профессионально-квалификационных групп работников на уровне, превышающем законодательно установленный минимальный размер оплаты труда, из расчета необходимости удовлетворения основных жизненных потребностей и предоставления определенного располагаемого дохода;
- «прозрачность», объективность и конкурентоспособность системы оплаты и мотивации труда работников;
- регулярная индексация заработной платы на основе индекса потребительских цен;
- периодическое повышение заработной платы в связи с ростом производительности труда;
- использование гибких систем премирования в целях наиболее полного учета индивидуального трудового вклада работника.

1.1.3. Промышленная безопасность, охрана труда и окружающей среды

Учитывая стратегическую цель Компании поддерживать промышленную безопасность, охрану труда и окружающей среды во всех подразделениях и контролируемых организациях на уровне передовых нефтяных компаний мира, Компания предпринимает следующие меры:

- соблюдает принцип приоритета сохранения жизни и здоровья работника по отношению к результатам производственной деятельности;
- обеспечивает выполнение обязательств, изложенных в корпоративной политике в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды в XXI веке;
- создает и поддерживает локальную нормативно-правовую базу, организационную структуру и механизмы финансирования системы управления промышленной безопасности, экологии и охраны труда на основе постоянно совершенствуемых норм и стандартов;
- создает благоприятные возможности для осуществления общественного контроля;
- постоянно выявляет и исследует источники опасности и вреда для здоровья и жизни людей, связанные с производством организаций Группы «ЛУКОЙЛ», и предпринимает меры по их устранению либо смягчению их действия;
- использует передовые технологии и методы управления для снижения объемов образования отходов, минимизации неблагоприятных воздействий на окружающую среду и сохранения природных ресурсов;
- постоянно совершенствует орудия производства, основываясь на мировом опыте разработки и внедрения безопасных технологий и оборудования;
- соблюдает приоритет превентивных мер по охране окружающей среды на всех стадиях производственного цикла;
- своевременно информирует все заинтересованные стороны о случаях загрязнения, разливов нефти и нефтепродуктов;
- принимает меры к последовательному сокращению количества выбросов, сбросов загрязняющих веществ и отходов, снижению их токсичности

независимо от динамики объемов производства за счет использования современных природоохранных технологий, оборудования, материалов и методов управления;

- контролирует соблюдение подрядчиками, ведущими работы для организаций Группы «ЛУКОЙЛ», принципов и норм в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды не ниже предусмотренных в Компании;
- поддерживает открытый диалог со всеми заинтересованными сторонами, включая критически настроенную общественность, и регулярно публично информирует о результатах природоохранной деятельности Компании.
- Компания последовательно стремится к тому, чтобы обеспечить:
- безопасную и эргономичную организацию всех рабочих мест в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;
- функциональной и качественной специальной одеждой и обувью всех работников, занятых в производстве;
- чистой питьевой водой работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» на всех рабочих местах и в вахтовых поселках;
- необходимые санитарно-гигиенические и бытовые условия на рабочих местах;
- возможность получения качественного горячего питания работниками на всех объектах Группы «ЛУКОЙЛ».

1.1.4. Социальная политика в отношении молодых работников

- Учитывая, что потенциал устойчивого развития организаций Группы «ЛУКОЙЛ» зависит от притока квалифицированных и компетентных молодых работников, Компания постоянно проводит политику, направленную:
- на создание рабочих мест для молодых работников;
- сочетание трудовых обязанностей молодых работников с возможностью продолжения образования, повышения квалификации и профессионального развития;
- содействие в обеспечении жильем молодых работников и их семей;
- развитие программ материальной помощи при переезде и обустройстве молодого работника и его семьи на новом месте работы в организациях Группы «ЛУКОЙЛ».

1.2. Качество условий труда и жизни работников и их семей

Признавая ответственность за создание достойных условий труда и жизни работников и членов их семей, Компания предпринимает инициативные действия прежде всего в следующих сферах:

1.2.1. Охрана здоровья

В целях сохранения и укрепления физического и психологического здоровья каждого работника Компания проводит следующую работу:

- обеспечивает финансирование мероприятий, направленных на охрану здоровья работников;
- обеспечивает разработку и внедрение корпоративных норм по организации медицинской помощи на производстве работникам организаций Группы «ЛУКОЙЛ», руководствуясь российским законодательством и международными стандартами в области охраны здоровья;
- организует учет и анализ заболеваемости работников, причины выхода на инвалидность и смертности в организациях Группы «ЛУКОЙЛ»;
- обеспечивает мониторинг условий труда и здоровья работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» для оценки профессиональных рисков ущерба здоровью;
- по результатам периодических медицинских осмотров и анализа за-болеваемости

разрабатывает долгосрочные и ежегодные программы по профилактике общей заболеваемости и оздоровлению работников, включая профилактическую вакцинацию и санаторно-курортное лечение;

- организует регулярные профилактические осмотры работников;
- выделяет целевые средства для обеспечения санаторно-курортного лечения работников;
- осуществляет контроль за целевой и специализированной защитой прав беременных женщин, кормящих матерей, многодетных матерей, а также женщин репродуктивного возраста, работающих в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» во вредных и опасных условиях.

1.2.2. Оздоровление, спорт, физкультура и организация отдыха

Содействуя развитию и поддержанию здорового образа жизни, Компания:

- разрабатывает и реализует комплексные программы по оздоровлению и вовлечению в занятия физкультурой и спортом работников и членов их семей, проживающих в сложных климатических условиях;
- проводит физкультурно-оздоровительную работу и развивает массовые виды спорта среди работников и членов их семей, обеспечивая им доступ к спортивной инфраструктуре, организуя тренировки и соревнования;
- создает возможность работникам приобретать удешевленные за счет средств организаций Группы «ЛУКОЙЛ» путевки на санаторно-курортное лечение для себя и членов семьи;
- содействует в организации летнего отдыха детей работников, осуществляя частичную компенсацию стоимости путевок и/или проезда;
- организует досуг работников и их семей на корпоративном уровне;
- проводит систематическую пропаганду здорового образа жизни и профилактических медицинских мероприятий среди работников с использованием корпоративных средств массовой информации.

1.2.3. Жилищная политика

Учитывая остроту проблемы с обеспечением жильем и экономическую неэффективность ее решения полностью за счет средств работодателя, Компания будет строить жилищную политику, основываясь на следующих принципах:

- обеспечение кадровой мобильности работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- обеспечение комфортных условий проживания работников в общежитиях и вахтовых поселках;
- обеспечение и доступность жилищного кредитования для каждого работника организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- организация системы корпоративного долгосрочного ипотечного жилищного кредитования на принципах самодостаточности, без отвлечения финансовых средств из производственного оборота организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- защита интересов работника в корпоративной системе ипотеки от негативных макроэкономических факторов;
- обеспечение возвратности выданных ипотечных кредитов под гарантии индивидуальных накоплений работника в корпоративных системах страхования;
- использование возможностей ипотечного кредитования в программах переселения из районов Крайнего Севера и неперспективных регионов неработающих пенсионеров организаций Группы «ЛУКОЙЛ» и членов их семей при условии юридического обеспечения возвратности выданных ипотечных кредитов.

13. Гармоничное сочетание трудовых и семейных обязанностей

Признавая значение для жизни человека гармонизации трудовых и семейных

обязанностей и следуя в своей практике нормам Конвенции Международной организации труда № 156 (работники с семейными обязанностями), Компания принимает на себя следующие дополнительные обязательства:

1.3.1. Дополнительные дни отдыха и отпуска

- Дополнительно к нормам трудового законодательства Компания предоставляет:
- ежемесячно дополнительный оплачиваемый день отдыха работницам организаций Группы «ЛУКОЙЛ», расположенных вне регионов Крайнего Севера и приравненных к нему местностей;
- дополнительный оплачиваемый отпуск многодетным матерям;
- кратковременные отпуска, как оплачиваемые, так и без сохранения заработной платы, в связи с семейными обстоятельствами.

1.3.2. Социальная поддержка семей с детьми и инвалидами

Учитывая тот факт, что заработная плата не зависит от количества иждивенцев в семье, Компания предоставляет работникам следующие денежные выплаты и компенсации:

- единовременное пособие при рождении (усыновлении) ребенка;
- ежемесячное пособие работнику (матери или отцу), находящемуся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 3 лет;
- ежегодную материальную помощь работникам, имеющим детей-инвалидов до 18 лет;
- компенсацию малообеспеченным семьям, имеющим трех и более несовершеннолетних детей, а также для детей работников, погибших или потерявших трудоспособность на производстве, стоимости содержания детей в дошкольных учреждениях и в оздоровительных лагерях;
- частичную компенсацию стоимости путевок в санатории и детские оздоровительные центры детям-инвалидам и детям-сиротам работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ».

1.4. Корпоративное социальное обеспечение и страхование

Соблюдая обязательства по участию в государственных системах социального страхования и обеспечения всех работников обязательной социальной защитой, Компания поддерживает и развивает дополнительное корпоративное социальное страхование и социальное обеспечение в следующих формах:

1.4.1. Добровольное медицинское страхование

Корпоративное добровольное медицинское страхование имеет цель — повышение доступности, объема и качества предоставляемых работникам организаций Группы «ЛУКОЙЛ» медицинской помощи, услуг и строится на следующих принципах:

- следование положениям принятого корпоративного стандарта охраны здоровья;
- финансирование программы добровольного медицинского страхования;
- обеспечение постоянного вневедомственного контроля качества медицинской помощи в целях защиты интересов и прав работников в медицинском учреждении.

1.4.2. Негосударственное пенсионное обеспечение

Долгосрочной целью негосударственного пенсионного обеспечения работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» в корпоративной пенсионной системе является повышение уровня возмещения утраченного заработка. Компания считает, что

экономически эффективный путь достижения этой цели должен быть основан на реализации следующих принципов:

- сохранение и развитие единой системы негосударственного пенсионного обеспечения работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ» за счет средств работодателя;
- создание условий для развития долевого участия работника в формировании собственных пенсионных накоплений;
- осуществление постепенного перехода от действующей единой системы негосударственного пенсионного обеспечения с установленными выплатами к системе с установленными взносами, означающей увязку размера пенсии с суммой взносов, внесенных на условиях долевого участия;
- гарантирование сохранности и приумножения пенсионных накоплений;
- допустимость использования пенсионных накоплений ранее наступления пенсионных оснований исключительно для целей гарантирования возвратности заемных средств в корпоративном ипотечном кредитовании.

1.4.3. Корпоративная система личного страхования

Личное страхование работников развивается Компанией на корпоративном уровне в целях расширения доступа работников к услугам страхования и повышения уровня защищенности их семей в случае несчастий.

Компания развивает и поддерживает, по меньшей мере, следующие виды личного страхования на корпоративном уровне:

- дополнительное личное страхование от несчастных случаев на производстве;
- страхование от критических заболеваний;
- страхование жизни на случай смерти по любой причине.

Все виды личного страхования в корпоративной системе могут производиться при долевом участии работника в их финансировании, за исключением дополнительного страхования от несчастных случаев на производстве, финансирование которого осуществляется за счет средств работодателя.

Компания предоставляет работникам также безвозмездные информационные и консультационные услуги для расширения их страхового покрытия и защиты их интересов на рынке страховых услуг.

1.5. Социальная поддержка инвалидов и неработающих пенсионеров организаций Группы «ЛУКОЙЛ»

Учитывая социально уязвимое положение лиц, получающих государственную пенсию, и относительно невысокий уровень пенсионных выплат на начальном этапе развития корпоративной пенсионной системы, Компания проводит политику, направленную на социальную поддержку неработающих пенсионеров организаций Группы «ЛУКОЙЛ»:

1.5.1. Социальная поддержка неработающих пенсионеров

В целях содействия сохранению уровня жизни работников организаций Группы «ЛУКОЙЛ», выходящих на пенсию в сложный переходный период, Компания берет на себя обязательства:

- выплачивать единовременное пособие выходящему на пенсию работнику;
- предоставлять регулярную материальную помощь неработающим пенсионерам, не получающим негосударственную пенсию от организаций Группы «ЛУКОЙЛ»;
- сохранять права участия неработающих пенсионеров в корпоративной системе добровольного медицинского страхования.

1.5.2. Социальная поддержка пострадавших от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний

- Стремясь к социальной и трудовой реабилитации работников, получивших инвалидность вследствие несчастного случая на производстве или профессионального заболевания в ходе работы в организациях Группы «ЛУКОЙЛ», Компания в инициативном порядке обеспечивает им:
- полную компенсацию расходов на специальный медицинский уход и ежегодное санаторно-курортное лечение;
- материальную и организационную поддержку протезировании за рубежом при отсутствии возможности для этого в стране пребывания работника.

1.5.3. Социальная поддержка неработающих инвалидов

Компания берет на себя следующие дополнительные обязательства по социальной поддержке инвалидов, получивших инвалидность во время работы в организациях Группы «ЛУКОЙЛ» и оставивших трудовую деятельность:

- сохранение права участия в корпоративной системе добровольного медицинского страхования;
- предоставление путевок на санаторно-курортное лечение с частичной компенсацией их стоимости.

Вопросы (задания) для самостоятельной работы

По результатам тестирования студенты пишут эссе объемом до 2 страниц, в которых отражают полученные результаты и собственные умозаключения по результатам самообследования.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭССЕ, СОСТАВЛЕННОГО СТУДЕНТОМ ПО ТЕМЕ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ

1. Отлично (5 баллов)

Эссе составлено по существу, грамотно, не содержит посторонней информации, стилистических и фактических ошибок, соответствует предложенному объему в 1,5-2 страницы рукописного текста, полностью отражает все заявленные вопросы.

2. Хорошо (4 балла)

Эссе составлено по существу, в целом грамотно, может содержать некоторую постороннюю информацию, отдельные непринципиальные фактические ошибки и/или стилистические погрешности, в основном отражает все заявленные вопросы.

3. Удовлетворительно (3 балла)

Эссе в целом составлено по существу, но отражает не все заявленные вопросы; слишком коротко или, напротив, слишком длинно, за счет включения информации, не относящейся к сути заявленных вопросов;

содержит серьезные фактические ошибки и/или стилистические погрешности.

4. Неудовлетворительно (2 балла)

Эссе не составлено, либо не отражает существа заявленных вопросов; составлено безграмотно; содержит фактические ошибки, носящие принципиальный характер.

На занятии студенты выступают с докладами по следующим темам:

1. Современные подходы к технологии формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
2. Технология формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности на индивидуальном уровне.
3. Технология формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности на групповом уровне.
4. Технология формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности на уровне организации.
5. Гарантии социальной защиты работников в современном российском законодательстве.
6. Отражение мер по мотивации и стимулированию персонала в коллективном договоре, трудовом договоре, положении о подразделении, должностной инструкции.
7. Составление Положения об оплате труда и материальном стимулировании.
8. Представление в нормативных документах организации принципов нематериального стимулирования.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫСТУПЛЕНИЙ СТУДЕНТОВ С ДОКЛАДАМИ

- **Оценки «отлично»** заслуживает доклад, полностью соответствующий заявленной теме, сделанный хорошим научным языком и выполненный в пределах регламента (10-15 минут). Доклад должен сопровождаться показом правильно оформленных слайдов, отличающихся хорошей наглядностью и удобных для восприятия аудитории.
- **Оценки «хорошо»** заслуживает доклад, в целом соответствующий заявленной теме, выполненный в пределах регламента (10-15 минут) или с небольшими от него отклонениями, или содержащий фактические ошибки, не носящие принципиального характера. Доклад должен сопровождаться показом слайдов, отличающихся достаточной наглядностью и доступных для восприятия аудитории.
- **Оценки «удовлетворительно»** заслуживает доклад, в целом соответствующий заявленной теме, но с некоторыми отклонениями от нее

или с существенными отклонениями от регламента, а также содержащий существенные фактические ошибки, либо трудный для восприятия аудитории вследствие бессистемной подачи материала и/или ненаучного языка докладчика. Доклад должен сопровождаться показом слайдов, отличающихся достаточной наглядностью.

- **Оценки «неудовлетворительно»** заслуживает должным образом не подготовленный доклад, или доклад, не соответствующий заявленной теме; доклад, содержащий фактические ошибки, носящие принципиальный характер, при игнорировании регламента, не сопровождаемый показом слайдов или с показом некачественно выполненных слайдов, недоступных восприятию аудитории.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

4.1. Список основной литературы

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с. (ЭБС «Инфра-М»)

4.2. Список дополнительной литературы

1. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 378 с. (ЭБС «Инфра-М»)

4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

№ п/п	Наименование	Адрес
1.	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	http://consultant.ru/
2.	Электронно-библиотечная система издательства «Инфра-М»	www.znaniium.com/
3.	HR-Portal. Сообщество и публикации	http://hr-portal.ru/rubric/kdp
4.	Электронно-библиотечная система НГАУ	http://nsau.edu.ru/library/ebooks/e-lib-sys-nsau/
5.	Электронная библиотека «Рукопонт»	http://www.rucont.ru

4.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) и самостоятельной работы

1. Методические рекомендации по выполнению контрольных работ и рефератов для всех форм обучения по направлениям подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление; 38.03.03

Управление персоналом; 43.03.01 Сервис; 38.04.04 Государственное и муниципальное управление; 38.04.03 Управление персоналом / Сост. И.Э.Толстова, О.С.Ковалёва, О.Г.Антошкина.-3-е изд.- Новосибирск: НГАУ, 2017 - 22 с.

Составитель:
Севостьянов Дмитрий Анатольевич

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов
(для студентов всех форм обучения
38.03.03 «Управление персоналом»

Объем 5,21 уч.-изд.л.
Новосибирский государственный аграрный университет
630039, Новосибирск, ул. Добролюбова, 160