

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»

Институт экономики, управления и сервиса

Кафедра стратегического развития и экономической безопасности

УТВЕРЖДАЮ:

Директор института



Е. Ю. Меркулова

«05» июля 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Б1.В.4.1 Система стимулирования и мотивации персонала

Направление подготовки/специальность: 38.04.03 - Управление персоналом

Профиль/направленность/специализация: Стратегическое управление персоналом

Уровень высшего образования: магистратура

Квалификация: Магистр

год набора: 2021

Автор программы:

Кандидат психологических наук, доцент Труфанова Татьяна Анатольевна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.03 - Управление персоналом (уровень магистратуры) (приказ Министерства образования и науки РФ от «12» августа 2020 г. № 958).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры стратегического развития и экономического безопасности «28» июня 2021 г. Протокол № 10

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «05» июля 2021 г. № 12.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП Магистра.....	5
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	19
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	20
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	21

1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ПК-2 Способен разработать и реализовать стратегию мотивации и стимулирования персонала для решения задач эффективного функционирования организации

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- организационно-управленческий

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере аналитического обеспечения, стратегического и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности)

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	ПК-2 Способен разработать и реализовать стратегию мотивации и стимулирования персонала для решения задач эффективного функционирования организации	Разрабатывает эффективную стратегию мотивации и стимулирования персонала организации

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ПК-2 Способен разработать и реализовать стратегию мотивации и стимулирования персонала для решения задач эффективного функционирования организации

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения		
		Заочная (семестр)		
		2	4	5
1	Администрирование кадровых процессов в организации	+		
2	Кадровый аудит в организации		+	
3	Кадровый консалтинг в организации		+	
4	Нормативные основы управления	+		
5	Профессиональная практика			+
6	Технологии оценки эффективности персонала	+		

7	Управление оплатой труда	+		
8	Управленческий учет и бюджетирование	+		
9	Финансовый контроллинг		+	

2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры:

Дисциплина «Система стимулирования и мотивации персонала» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 38.04.03 - Управление персоналом.

Дисциплина «Система стимулирования и мотивации персонала» изучается в 2 семестре.

3. Объем и содержание дисциплины

3.1. Объем дисциплины: 3 з.е.

Заочная: 3 з.е.

Вид учебной работы	Заочная (всего часов)
Общая трудоёмкость дисциплины	108
Контактная работа	10
Лекции (Лекции)	4
Практические (Практ. раб.)	6
Самостоятельная работа (СР)	94
Зачет	4

3.2. Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лек ции	Пра кт. раб.	СР	
		3	3	3	
2 семестр					
1	Мотивация персонала как функция менеджмента.	1	1	14	Опрос; Выполнение практических заданий
2	Содержательные теории мотивации.	1	1	16	Опрос ; Выполнение практических заданий
3	Процессуальные теории мотивации.	1	1	16	Опрос ; Контрольный срез
4	Стимулирование трудовой деятельности.	1	1	16	Опрос ; Выполнение практических заданий

5	Методы мотивации персонала.	-	1	16	Опрос ; Выполнение практических заданий
6	Подходы к управлению системой мотивации и стимулирования персонала.	-	1	16	Опрос ; Контрольный срез

Тема 1. Мотивация персонала как функция менеджмента. (ПК-2)

Лекция.

Понятие, сущность и содержание дисциплины. Предмет и объект дисциплины. Цель и задачи курса. Важные особенности дисциплины. Связь дисциплины с другими учебными дисциплинами, место среди других наук. Значение дисциплины в условиях современной экономики. Роль курса в профессиональной подготовке менеджера.

Подходы к определению мотивации.

Общая характеристика мотивации. Сущность, содержание и структура мотивации. Потребности, мотивы, цели, интересы. Понятие и классификация потребностей. Мотивация труда как стремление работника удовлетворить свои потребности. Основные потребности сотрудников в организации и персональные мотиваторы. Индивидуальность сотрудника и мотивация. Корпоративные мотиваторы. Проблема удовлетворенности трудом. Факторы, влияющие на удовлетворенность персонала работой. Понятие и классификация мотивов труда. Понятие и классификация целей.

Общая характеристика мотивационного процесса. Сущность, содержание и логика процесса мотивации. Механизмы формирования и функционирования трудовой мотивации. Факторы мотивации.

Система мотивации. Сущность и классификация элементов системы мотивации. Трудности в разработке системы мотивации персонала. Формы мотивации персонала.

Место мотивации и стимулирования персонала в системе управления персоналом. Мотивация как основа результативности деятельности организации. Характеристики деятельности, на которые влияет мотивация. Мотивационная управленческая проблема. Подходы к вознаграждению работников.

Практическое занятие.

- 1 Мотивация трудовой деятельности как функция управления персоналом. Роль и место мотивации и стимулирования персонала в системе управления персоналом.
- 2 Подходы к определению мотивации. Понятие мотивации трудовой деятельности. Сущность мотивации труда.
- 3 Содержание и структура мотивации.
- 4 Понятие, основные характеристики и классификация потребностей.
- 5 Понятие, характеристики, основные функции и классификация мотивов.
- 6 Классификации мотивов трудовой деятельности.
- 7 Сущность и содержание мотивационного процесса.

Задания для самостоятельной работы.

1. Сравнительный анализ психологического и управленческого подходов к определений мотивации, представленных зарубежными и отечественными исследователями.
2. Сравнительный анализ современных подходов к вознаграждению работников в зарубежных и российских организациях.
3. Углубленное изучение материалов темы

Тема 2. Содержательные теории мотивации. (ПК-2)

Лекция.

Первоначальные теории трудовой мотивации. Политика «кнута и пряника». Вклад школы научного управления в развитие представлений о мотивации персонала. Вклад школы человеческих отношений в развитие представлений о мотивации персонала. Эволюция теорий мотивации.

Современные теории мотивации: содержательные и процессуальные.

Характеристика основных содержательных теорий мотивации. Сходство и различие содержательных теорий мотивации.

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу. Теория мотивации Клейтона Альдерфера. Теория мотивации Дэвида Мак-Клелланда. Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга.

Практическое занятие.

1. Классификация современных теорий мотивации.
2. Характеристика теории иерархии потребностей А.Маслоу.
3. Характеристика теории мотивации К.Альдерфера.
4. Характеристика теории мотивации Д.МакКлелланда.
5. Характеристика теории двухфакторной теории мотивации Ф.Герцберга.

Задания для самостоятельной работы.

1. Сравнительный анализ содержательных теорий мотивации.
2. Разработка интервью как метода выявления потребностей персонала.
3. Разработка анкеты (опросного листа) как метода выявления потребностей персонала.
4. Составление плана проведения и определение методов исследования потребностей персонала в организации.
5. Углубленное изучение материалов темы.

Тема 3. Процессуальные теории мотивации. (ПК-2)

Лекция.

Характеристика процессуальных теории мотивации. Теория подкрепления мотива Торндайка-Скиннера. Теория ожиданий Виктора Врума. Теория справедливости (равенства) Джона Стейси Адамса. Комплексная теория мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера. Теория постановки целей Эдвина Лока. Оценка процессуальных теорий мотивации.

Теории «Х» и «У» Д. МакГрегора. Теория «Z» Оучи.

Практическое занятие.

1. Характеристика теории ожиданий В.Врума.
2. Характеристика теории справедливости (равенства) Дж.Адамса.
3. Характеристика комплексной теории мотивации Л.Портера и Э.Лоулера.
4. Характеристика теории постановки целей Э.Лока.

Задания для самостоятельной работы.

1. Сравнительный анализ процессуальных теории мотивации.
2. Подготовка анкеты (опросного листа) для выявления мотивационных факторов, влияющих на удовлетворенность работой персонала организации.
3. Подготовка анкеты (опросного листа) для диагностики мотивационной среды организации.
4. Углубленное изучение материалов темы.

Тема 4. Стимулирование трудовой деятельности. (ПК-2)

Лекция.

Понятие и сущность стимулирования труда. Функции стимулирования. Классификация стимулов. Основные формы стимулирования труда. Система стимулирования трудовой деятельности.

Система материального стимулирования. Направления, формы и методы материального денежного и неденежного стимулирования персонала. Методика и практика применения методов анализа и описания рабочих мест (должностей) для классификации рабочих мест (должностей) по внутрифирменной ценности и систематизации условий материального денежного вознаграждения работников, порядок разработки перечня социальных льгот и компенсационной политики с целью формирования структуры «социального пакета». Заработная плата и ее основные характеристики. Патисипативное управление и зарубежный опыт оплаты труда.

Система нематериального стимулирования персонала: меры морального и организационного стимулирования и стимулирования персонала свободным временем

Требования к организации системы стимулирования труда. Основные принципы стимулирования труда. Методика проведения диагностики и анализа существующих в организации методов, форм и элементов системы стимулирования. Методика мониторинга состояния профильного рынка труда в части заработных плат, компенсаций и элементов стимулирования.

Практическое занятие.

1. Понятие, сущность и функции стимулирования труда.
2. Отличие стимулирования труда от мотивации труда.
3. Виды стимулирования труда.
4. Формы материального стимулирования персонала.
5. Формы нематериального стимулирования персонала.

Задания для самостоятельной работы.

1. Сравнительный анализ форм стимулирования персонала в зарубежных и российских организациях.
2. Составление плана проведения исследования системы стимулирования в организации.
3. Углубленное изучение материалов темы.

Тема 5. Методы мотивации персонала. (ПК-2)

Лекция.

Классификация методов мотивации персонала. Особенности экономических методов мотивации персонала. Особенности организационно-административных методов мотивации персонала. Особенности социально-психологических методов мотивации персонала.

Взаимодействие и взаимосвязь методов мотивации персонала. Особенности современных методов мотивации персонала.

Практическое занятие.

1. Классификация методов мотивации персонала.
2. Особенности экономических методов мотивации персонала.
3. Особенности организационно-административных методов мотивации персонала.
4. Особенности социально-психологических методов мотивации персонала.
5. Взаимодействие и взаимосвязь методов мотивации персонала.
6. Особенности современных методов мотивации персонала.

Задания для самостоятельной работы.

1. Сравнительный анализ методов мотивации персонала в государственных и коммерческих организациях.
2. Углубленное изучение материалов темы.

Тема 6. Подходы к управлению системой мотивации и стимулирования персонала. (ПК-2)

Лекция.

Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования персонала. Основы подготовки, организации и проведения исследований удовлетворенности персонала работой и трудовой мотивации персонала организации. Психологические методики мотивации труда. Социологические исследования мотивации. Методы и методики исследования потребностей сотрудников. Интервью как метод выявления потребностей сотрудников. Проведение анкетирования с целью выявления мотивационного профиля сотрудников. Тестирование с целью выделения психотипов по темпераменту и стилям мышления. Типологический подход к мотивации. Особенности трудовой мотивации работников. Типы мотивации работников по В. Герчикову.

Принципы и основы формирования системы мотивации и стимулирования персонала. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Порядок закрепления нововведений во внутренних нормативных документах, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала. Порядок применения дисциплинарных взысканий. Практические подходы к управлению мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.

Практическое занятие.

1. Диагностика системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
2. Принципы формирования системы мотивации и стимулирования персонала.
3. Этапы и технологии формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
4. Типологический подход к мотивации персонала.
5. Индивидуальный подход к мотивации сотрудника.

Задания для самостоятельной работы.

1. Изучить порядок применения дисциплинарных взысканий.
2. Изучить порядок оформления результатов контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной. Разработать документы о поощрениях и взысканиях персонала в организации.
3. Углубленное изучение материалов темы.

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

4.1. Распределение баллов:

Балльно-рейтинговые мероприятия не предусмотрены

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

Выполнение практических заданий

Тема 1. Мотивация персонала как функция менеджмента.

Практическое задание

Определить основные мотивы обучения современных студентов в вузе (на примере студентов-одногруппников).

Тема 2. Содержательные теории мотивации.

Практическое задание

1. Дополните приведенные ниже методы удовлетворения потребностей низших уровней современными методами обогащения характера и содержания труда, а также методами привлечения работников к процессу подготовки и принятия управленческих решений. Укажите резервы повышения эффективности труда в этой области и причины, затрудняющие применение этих методов в России в различных организационных структурах.

Физиологические потребности:

- установление заработной платы, позволяющей использовать ее для жизненного воспроизводства семьи (удовлетворение первичных потребностей в пище и жилище);
- организация горячих обедов для персонала;

- установление фиксированного обеденного времени для всей организации или для каждого подразделения;

2. Дополните приведенные ниже методы удовлетворения потребностей низших уровней современными методами обогащения характера и содержания труда, а также методами привлечения работников к процессу подготовки и принятия управленческих решений. Укажите резервы повышения эффективности труда в этой области и причины, затрудняющие применение этих методов в России в различных организационных структурах.

Потребности в защите и безопасности

- организация эмоционально безопасной атмосферы в организации;
- обеспечение техники безопасности на рабочих местах, особенно в производственных цехах;
- организация хорошей экологии рабочего места (кондиционер, освещение, отсутствие шумов);

3. Дополните приведенные ниже методы удовлетворения потребностей высших уровней современными методами обогащения характера и содержания труда, а также методами привлечения работников к процессу подготовки и принятия управленческих решений. Укажите резервы повышения эффективности труда в этой области и причины, затрудняющие применение этих методов в России в различных организационных структурах.

Социальные потребности:

- поручение сотрудникам работы, которая позволила бы им общаться;
- создание на рабочих местах духа единой команды;
- проведение периодических совещаний с подчиненными не только для принятия стратегических решений, но и для обсуждения текущих вопросов;
- поддержка неформальных групп при условии, что они не несут реального ущерба организации;
- создание условий для социальной активности работников вне организации.

4. Дополните приведенные ниже методы удовлетворения потребностей высших уровней современными методами обогащения характера и содержания труда, а также методами привлечения работников к процессу подготовки и принятия управленческих решений. Укажите резервы повышения эффективности труда в этой области и причины, затрудняющие применение этих методов в России в различных организационных структурах.

Потребность в уважении:

- постоянное увеличение содержательности работ сотрудников;
- обеспечение эффективной обратной связи с результатами работ и реакцией руководителя;
- поощрение достигнутых результатов;
- привлечение подчиненных к формулированию целей и разработке решений;
- делегирование подчиненным достаточных прав и полномочий;
- продвижение подчиненных по служебной лестнице;
- обеспечение обучения и переподготовки подчиненных, которые повышают уровень их компетентности.

5. Дополните приведенные ниже методы удовлетворения потребностей высших уровней современными методами обогащения характера и содержания труда, а также методами привлечения работников к процессу подготовки и принятия управленческих решений. Укажите резервы повышения эффективности труда в этой области и причины, затрудняющие применение этих методов в России в различных организационных структурах.

Потребность в самовыражении:

- точное определение и реализация потенциала каждого работника;

- поручение подчиненным сложных и важных заданий, требующих полной отдачи;
- поощрение и развитие творческих способностей подчиненных и своих собственных.

Тема 4. Стимулирование трудовой деятельности.

Практическое задание

Кейс.

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере 40% от оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранении товарных запасов на одном уровне, и, что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премии, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения Вы предложили бы для «Ники»?
3. Как бы Вы посоветовали Денису внедрить эту систему?

Практическое задание.

Разработайте положения, регулирующие механизм оплаты труда в организации.

Тема 5. Методы мотивации персонала.

Практическое задание

Кейс. Мотивация и стимулирование бюджетного учреждения

Производственное объединение «Шанс» состоит из двух подразделений: бюджетного и коммерческого. Бюджетное подразделение «живет» на ресурсы, которые поступают из федерального бюджета, заработная плата сотрудников не зависит от результатов труда, от усилий, которые они прикладывают в своей работе. Коммерческое подразделение «зарабатывает» деньги в компанию, при этом заработная плата напрямую связана с результатами труда и усилиями сотрудников. Как правило, коммерческая составляющая является более привлекательной для сотрудников, однако сотрудники стремятся перейти из коммерческого подразделения в бюджетное. В чем же дело?

В бюджетном подразделении наблюдается стабильная заработная плата, не ориентированная на усилия, кроме того, по итогам года всего предприятия сотрудники бюджетного подразделения получают премию в виде «тринадцатой заработной платы». Помимо постоянной заработной платы в компании «бюджетники» стабильно получают ежемесячные премии 15-го числа. Величина премии зависит от категории сотрудников. Кроме заработной платы для бюджетного подразделения предусмотрены следующие социальные льготы.

1. Льготы по оплате ведомственного детского сада (до 90%), в то время как сотрудники коммерческого подразделения получают льготы по оплате не более 20%.
2. Оплата проезда (сотрудникам бюджетного подразделения выплачивают ежемесячно по отдельной статье бюджета сумму единого проездного билета наличными).
3. Отпуск для «бюджетников» увеличивается в связи со стажем работы в компании ежегодно на один календарный день.
4. Оплачиваемый проезд «туда-обратно» в период отпуска для сотрудников и их семей (супруги, дети). Для сотрудников коммерческого подразделения оплата проезда предусмотрена только для самого сотрудника.

5. В компании для бюджетного подразделения разработаны поощрения за работу в следующих формах:

- благодарности, грамоты;
- денежные премии, ценные подарки;
- размещение фотографии на Доске почета и после 10 лет работы занесение в Книгу почета компании.

Кроме того, существует Положение о негативной мотивации:

- при единичном нарушении выносится замечание;
- при вторичном нарушении — выговор, затем — строгий выговор;
- за дисциплинарные нарушения предусмотрены понижение в должности или увольнение.

Для сотрудников коммерческого сектора предусмотрены варианты депремирования (заработная плата состоит из базового оклада и премиальной части, которые соотносятся как 30/70). Депремирование осуществляется за различные нарушения: от дисциплинарных (опоздания на работу, затянувшийся обеденный перерыв, отсутствие на рабочем месте более 10 минут и пр.) до результативных (невыполнение плана, наличие брака и пр.).

Сотрудники бюджетного подразделения занимают преимущественно административные должности (бухгалтерия, отдел персонала, административно-управленческий отдел, служба снабжения), в то время как коммерческий сектор представлен отделом маркетинга, службой работы с клиентами и отделом продаж.

В коммерческом секторе заработная плата зависит от результатов деятельности компании, вследствие чего ее уровень иногда превышает заработную плату сотрудников бюджетного сектора. Но, несмотря на этот факт, текучесть персонала в коммерческом секторе высокая. Сотрудники недовольны тем, что сумма депремирования зачастую превышает 50% премиальной части, что значительно снижает в итоге заработную плату, премии начисляются сотрудникам бюджетного сектора ввиду «низкой заработной платы». Помимо денежного стимулирования для сотрудников коммерческого сектора других вариантов стимулирования не предусмотрено. Самым распространенным поощрением является снятие депремирования или взыскания.

1. Проанализируйте существующую систему стимулирования сотрудников коммерческого и бюджетного секторов.
2. Предложите варианты оптимизации существующих методов стимулирования.

Контрольный срез

Тема 3. Процессуальные теории мотивации.

Контрольное задание

Кейс №1

Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт.

Шеф предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности компании. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в "зону некомпетентности", и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит компании постоянную прибыль».

Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Кейс №2

Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию».

В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников.

Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя?

Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Кейс №3

Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Руководитель заметил, что с ростом численности его отдела резко ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег, некоторые часто брали больничные листы и т. п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером. Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, он решил повысить ей заработную плату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую компанию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: «Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам».

Подумайте, в чем заключалась мотивация этой сотрудницы? Какой фактор был для нее мотивирующим?

Кейс №4

Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Сотрудница одной из российских компаний так описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась. Выполняла большой объем работы, "крутилась", забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями о том, что можно еще сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла, что на самом деле моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто меня ругал, и никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать, как все, кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня... Мне что, больше других надо?»

Какую основную ошибку допускал руководитель, учитывая положения концепции ожиданий? Что бы вы посоветовали сделать этому руководителю, чтобы способствовать повышению мотивации своей сотрудницы?

Кейс №5

Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Российская компания возникла на основе семейного бизнеса. Руководителем компании стал средний брат, но все ключевые позиции в компании занимали его родственники: родители, старшая сестра, младший брат, муж старшей сестры, жена младшего брата и т. п. Родственники обладали приоритетными правами в принятии решений, получали большую заработную плату и бонусы. Все сотрудники знали, что войти в эту закрытую группу собственников практически невозможно. В компании также было известно, что усилия и активность мало отражаются на вознаграждении и поощрениях. В результате здесь наблюдалась высокая текучесть персонала, а конкуренты между собой называли эту организацию «кузницей кадров».

Какие положения концепции справедливости не учитываются в данной компании?

Какие рекомендации можно предложить руководителю, чтобы устранить имеющиеся ошибки в системе мотивации персонала?

Кейс №6

Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог.

Для того чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена.

Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработной платы, если повысить ее компания пока не может?

Кейс №7

Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Руководитель отдела спешит на встречу к клиенту и нервно отдает поручение своему сотруднику: «Я очень спешу! Видите, у входа стоит машина? Уже через 40 минут я должен быть на переговорах! А вы знаете, какие везде пробки?! Быстро запоминайте, что нужно сделать! Пойдете на четвертый этаж, в комнату 411, там сидит симпатичная девушка Юлия. Возьмете у нее текст моего отчета, в нем семнадцать страниц, проверьте все цифры, опечатки и неточности, если они там есть. Все исправьте! Подготовьте мне отчет, я выступаю на расширенном Совете! Очень ответственное выступление! Будут акционеры! Все! Времени больше нет! Выполняйте! Это срочное задание!»

Какие ошибки сделал руководитель, формулируя задание своему подчиненному? Что бы вы могли ему посоветовать, учитывая положения концепции ...?

Тема 6. Подходы к управлению системой мотивации и стимулирования персонала.

Контрольное задание

1. Что включает система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации?
2. Назовите цели и задачи системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.
3. Дайте характеристику стратегиям мотивации и стимулирования труда персонала.
4. Перечислите основные принципы разработки систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации.
5. Приведите примерный состав функций системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
6. Какие направления включает диагностика существующей в организации системы мотивации и стимулирования труда персонала?
7. Назовите показатели оценки состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации.
8. Прокомментируйте назначение отдельных составляющих системы мотивации и стимулирования персонала в организации.
9. Что такое грейдирование рабочих мест (должностей)?
10. Приведите примеры системы коллективного премирования работников.
11. Каковы общие требования к формированию социального пакета в организации?
12. Назовите правила конструирования социального пакета.
13. Какие способы используют для диагностики потребности организации в нематериальном стимулировании трудовой деятельности?

14. Охарактеризуйте порядок установления причин неэффективной деятельности работника и выявления необходимости совершенствования системы стимулирования.
15. В чем состоят цели системы нематериального стимулирования трудовой деятельности персонала?
16. На каких принципах должна базироваться разработка системы нематериального стимулирования?
17. Назовите основные этапы разработки Положения об оплате труда.
18. Какова структура и содержание Положения об оплате труда?
19. Какие элементы премиальной системы отражаются в Положении о премировании?
20. Что такое управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности? Какие элементы оно включает?
21. Назовите специфические (конкретные) функции управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности.
22. Охарактеризуйте мотивационное воздействие функциональных подсистем системы управления персоналом.
23. Назовите принципы организации управления мотивацией и стимулированием труда в организации.
24. Какие функции управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет заместитель генерального директора по управлению персоналом, отдел организации труда и заработной платы, лаборатория социологических исследований?
25. Раскройте особенности управления мотивацией и стимулированием труда и задачи службы управления персоналом.

Опрос

Тема 1. Мотивация персонала как функция менеджмента.

Вопросы для опроса

1. Каким образом мотивация трудовой деятельности влияет на эффективность управления производством? Приведите примеры из опыта известных менеджеров и предпринимателей 20 столетия.
2. Почему важнейшей функцией менеджера является мотивирование деятельности персонала? Приведите конкретные примеры из жизни, подтверждающие это.
3. Согласны ли вы с тем, что главное отличительное свойство талантливого руководителя заключается в умении создавать высокую мотивацию? Объясните почему.
4. Почему мнение психологов и социологов о том, что обеспечить мотивацию человека к более производительному труду можно не только материальными вознаграждениями, стало находить все большее понимание среди менеджеров.
5. Управление менеджером мотивацией персонала – это искусство или наука? Аргументируйте свою точку зрения.
6. Дайте определение мотивации трудовой деятельности.
7. Чем отличаются понятия «мотивация» и «стимулирование»?
8. Объясните суть понятий «потребность», «мотив», «цель». Что представляет собой потребность в достижении?
9. Приведите классификации потребностей. Выделите наиболее значимые потребности с точки зрения практического поведения личности в организации.
10. Дайте определение мотива, трудового мотива.
11. Приведите классификации мотивов. Выделите наиболее значимые мотивы с точки зрения практического поведения личности в организации.
12. Дайте определение цели.
13. Представьте понятия других структурных составляющих мотивации (интерес, желание, ...)

14. Изобразите схему взаимосвязи элементов, составляющих мотивационный процесс (потребности, мотивы и цели). Сколько схем существует?

Опрос

Тема 2. Содержательные теории мотивации.

Вопросы для опроса

- 1 Какие основные идеи включает в себя теория мотивации А.Маслоу?
- 2 Как вы думаете, какие из 5 групп потребностей, выделенных А.Маслоу, преобладают у многих сотрудников современных российских организаций?
- 3 Назовите главные достоинства концепции А.Маслоу. Прокомментируйте каждое достоинство собственными примерами и аргументами.
- 4 Какие недостатки представлены в концепции А.Маслоу? Прокомментируйте каждый недостаток собственными примерами и аргументами.
- 5 Как применять теорию А.Маслоу на практике? В каких случаях эффективно использование данной теории?
- 6 Какие основные идеи включает в себя теория К.Альдерфера?
- 7 В чем принципиальное отличие теории К.Альдерфера от теории А.Маслоу?
- 8 Как вы думаете, какие из 3 групп потребностей, выделенных К.Альдерфера, преобладают у многих сотрудников современных российских организаций?
- 9 Назовите главные достоинства теории К.Альдерфера. Прокомментируйте каждое достоинство собственными примерами и аргументами.
- 10 Какие недостатки представлены в теории К.Альдерфера? Прокомментируйте каждый недостаток собственными примерами и аргументами.
- 11 Как применять теорию К.Альдерфера на практике? В каких случаях эффективно использование данной теории?

Тема 3. Процессуальные теории мотивации.

Вопросы для опроса

- 1 Почему теорию мотивации В.Врума называют теорией ожиданий?
- 2 В чем заключается теория ожиданий В.Врума?
- 3 Какую основную идею включает в себя теория ожиданий В.Врума?
- 4 Назовите главные достоинства теории ожиданий В.Врума. Прокомментируйте каждое достоинство собственными примерами и аргументами.
- 5 Какие недостатки представлены в теории ожиданий В.Врума? Прокомментируйте каждый недостаток собственными примерами и аргументами.
- 6 Как применять теорию ожиданий В.Врума на практике?
- 7 В каких случаях эффективно использование данной теории?
- 8 Почему теорию мотивации С.Адамса называют теорией справедливости?
- 9 В чем заключается теория справедливости С.Адамса?
- 10 Какую основную идею включает в себя теория справедливости С.Адамса?
- 11 Назовите главные достоинства теории справедливости С.Адамса. Прокомментируйте каждое достоинство собственными примерами и аргументами.
- 12 Какие недостатки представлены в теории справедливости С.Адамса? Прокомментируйте каждый недостаток собственными примерами и аргументами.
- 13 Как применять теорию справедливости С.Адамса на практике? В каких случаях эффективно использование данной теории?

Тема 4. Стимулирование трудовой деятельности.

Вопросы для опроса

1. Что такое стимулирование и какие функции оно выполняет?
2. Как различаются виды стимулирования?
3. Какие основные формы материального стимулирования применяются в практике управления? Почему одной из основной форм материального стимулирования является заработная плата?
4. Какие основные формы морального стимулирования применяются в практике управления?
5. Что такое партисипативное управление и почему оно относится к стимулированию персонала?
6. Как отличать стимулы от мотивов в практике управления?

Тема 5. Методы мотивации персонала.

Вопросы для опроса

1. Классификация методов мотивации персонала.
2. Особенности экономических методов мотивации персонала.
3. Особенности организационно-административных методов мотивации персонала.
4. Особенности социально-психологических методов мотивации персонала.
5. Взаимодействие и взаимосвязь методов мотивации персонала.
6. Особенности современных методов мотивации персонала.

Тема 6. Подходы к управлению системой мотивации и стимулирования персонала.

Вопросы для опроса

1. Диагностика системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
2. Принципы формирования системы мотивации и стимулирования персонала.
3. Этапы и технологии формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
4. Методы оценки эффективности системы материального стимулирования в организации.
5. Методы оценки эффективности системы нематериального стимулирования в организации.

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

Типовые вопросы зачета (ПК-2)

1. Подходы к определению мотивации. Понятия «мотивация труда» и «стимулирование труда». Сущность мотивации и стимулирования труда как функции управления персоналом.
2. Структурные составляющие мотивации. Сущность и содержание мотивационного процесса.
3. Понятие, основные характеристики и классификация потребностей. Основные потребности персонала. Методы и методики выявления потребностей персонала.
4. Понятие, характеристики, основные функции и классификация мотивов. Классификация мотивов трудовой деятельности.
5. Особенности трудовой мотивации работников. Классификация мотивационных типов работников. Типы мотивации персонала по В.Герчикову.
6. Метод «кнути и пряника». Эволюция концепций мотивации от древних времен до середины 20 века. Вклад школы научного управления и школы человеческих отношений в развитие представлений о мотивации трудовой деятельности.
7. Классификация современных теорий мотивации. Общая характеристика содержательных и процессуальных теорий мотивации. Отличие и сходство содержательных теорий мотивации.
8. Теория иерархии потребностей А.Маслоу.
9. Теория мотивации К.Альдерфера.
10. Теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда.
11. Двухфакторная теория мотивации Ф.Герцберга.
12. Теория подкрепления.
13. Теория ожиданий В.Врума.
14. Теория справедливости С.Адамса.

15. Модель Портера-Лоулера.
16. Теория постановки целей Э.Локке.
17. Теории мотивации трудовой деятельности «Х», «Y» и «Z».
18. Концепция партисипативного управления.
19. Методы управления трудовой мотивацией.
20. Понятие стимула. Сущность, функции, основные принципы стимулирования труда.
21. Виды стимулирования персонала. Характеристика основных форм и методов стимулирования персонала.
22. Роль социального пакета в стимулировании труда.

Типовые задания для зачета (ПК-2)

Кейс 1.

Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог.

Для того чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена.

Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработной платы, если повысить ее компания пока не может?

Кейс 2.

Изучите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

Руководитель отдела спешит на встречу к клиенту и нервно отдает поручение своему сотруднику: «Я очень спешу! Видите, у входа стоит машина? Уже через 40 минут я должен быть на переговорах! А вы знаете, какие везде пробки?! Быстро запоминайте, что нужно сделать! Пойдете на четвертый этаж, в комнату 411, там сидит симпатичная девушка Юлия. Возьмете у нее текст моего отчета, в нем семнадцать страниц, проверьте все цифры, опечатки и неточности, если они там есть. Все исправьте! Подготовьте мне отчет, я выступаю на расширенном Совете! Очень ответственное выступление! Будут акционеры! Все! Времени больше нет! Выполняйте! Это срочное задание!»

Какие ошибки сделал руководитель, формулируя задание своему подчиненному? Что бы вы могли ему посоветовать, учитывая положения концепции ...?

4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«зачтено»	ПК-2	Знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала.¶Умеет разрабатывать политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач.¶Владеет навыками реализации политики мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач.¶

«не зачтено»	ПК-2	Не знает системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала.¶Не умеет разрабатывать политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач.¶Не владеет навыками реализации политики мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач.¶
--------------	------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература:

1. Ветлужских, Е. Н. Мотивация и оплата труда: инструменты. Методики. Практика. - 2021-08-31; Мотивация и оплата труда: инструменты. Методики. Практика. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 160 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/86874.html>

6.2 Дополнительная литература:

1. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : Учебник для бакалавров. - Москва: Юрайт, 2019. - 398 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/425887>
2. Маслоу А. Мотивация и личность. - 3-е изд.. - СПб [и др.]: Питер, 2014. - 399 с.

6.3 Иные источники:

1. Электронная гуманитарная библиотека - <http://www.gumfak.ru/>
2. Российская национальная библиотека - www.nlr.ru

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная

7-Zip 9.20

Adobe Photoshop CS3

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

CorelDRAW Graphics Suite X3

IBM SPSS Statistics 20

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Oracle VM VirtualBox 3.2.10

Skype

Альт-Инвест сумм

Операционная система "Альт Образование"

Операционная система Microsoft Windows 10

Операционная система Microsoft Windows XP SP3

Электронный периодический справочник "Система ГАРАНТ"

LiteManager Pro - Server

Statistica Base 10 for Windows RU

Консультант Плюс

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Scopus: база данных . – URL: <https://www.scopus.com>

2. Springer Open (ресурсы Springer открытого доступа): база данных. – URL: <https://www.springeropen.com>

3. Web of Science: политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая база данных . – URL: <https://apps.webofknowledge.com>
4. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система. – URL: <https://www.studentlibrary.ru>
5. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
6. Платформа Nature . – URL: <https://www.nature.com/siteindex>
7. Платформа Springer Link. – URL: <https://link.springer.com>
8. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prilib.ru>
9. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>
10. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>
11. Электронная библиотека ТГУ. – URL: <https://elibrary.tsutmb.ru/>
12. Электронная библиотека РФФИ. – URL: <https://www.rfbr.ru/rffi/ru/library>
13. Электронный каталог Фундаментальной библиотеки ТГУ. – URL: <http://biblio.tsutmb.ru/elektronnyij-katalog>

Электронная информационно-образовательная среда

https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.