


Министерство здравоохранения Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный химико-фармацевтический университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации  
(ФГБОУ ВО СПбХФУ Минздрава России)

Согласовано  
Директор ЦПКС  
  
Синотова С.В.  
«13» 04 2021 года

Утверждаю  
Проректор по учебной работе  
  
Ильинова Ю.Г.  
«13» 04 2021 года

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

**«Мотивация и стимулирование труда работников  
фармацевтических организаций»  
(18 часов, заочная форма)**

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  
2020 г.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации составлена в соответствии с «Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам», утвержденным приказом №499 Министерства образования и науки Российской Федерации от 01 июля 2013 года.

Составители:

№ пп	Фамилия, имя отчество	Ученая степень, звание	Занимаемая должность	Место работы
1	Сафронова Жанна Сергеевна	кандидат педагогических наук, доцент	доцент	Кафедра экономики и управления ФГБОУ ВО СПХФУ Минздрава России

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры экономики и управления «24» декабря 2020 г., протокол № 5

Рабочая программа рассмотрена и утверждена Ученым Советом ФГБОУ ВО СПХФУ Минздрава России «13» апреля 2021 года

## Содержание

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ.....	3
2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ, ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПЕТЕНЦИЙ, ФОРМИРУЮЩИХСЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ.....	4
Характеристика профессиональных компетенций указать квалификацию специалиста, подлежащих совершенствованию в результате освоения Программы.....	4
3.УЧЕБНЫЙ ПЛАН.....	9
4.КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК.....	10
КУГ, 18 часов .....	10
5. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОГО КУРСА.....	11
5.1. Введение .....	11
5.2.Учебно-тематический план* .....	12
5.3.Описание разделов курса .....	12
6.ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ .....	13
6.1. Требования к квалификации педагогических кадров, представителей предприятий и организаций, обеспечивающих реализацию образовательного процесса.....	14
6.2.Материально-технические условия реализации.....	14
6.2.1 Оборудование общего назначения .....	14
6.2.2 Специализированное оборудование .....	14
6.2.3 Оборудование, обеспечивающее адаптацию электронных и печатных образовательных ресурсов для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья .....	15
6.3.Информационное обеспечение образовательного процесса. ....	15
6.3.1 Литература.....	15
6.3.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» .....	16
6.4. Общие требования к организации образовательного процесса.....	17
7.ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ.....	18
8.ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....	20

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ

Цель дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Мотивация и стимулирование труда работников фармацевтических организаций» (далее Программы) заключается в получении компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации:

- способность к организации работы персонала фармацевтической организации;
- способность формировать систему стимулирования работников;
- способность определять виды стимулирования персонала.

Трудоемкость освоения - 18 академических часов.

Основными компонентами программы являются:

- общие положения, включающие цель программы;
- планируемые результаты обучения;
- учебный план;
- календарный учебный график;
- организационно-педагогические условия;
- формы аттестации;
- оценочные материалы.

На обучение по программе могут быть зачислены директора (заведующие, начальники) аптечной организации, их заместители, провизоры, профессиональная деятельность которых связана с организацией работы персонала аптечной организации. Программа разработана на основании квалификационных требований к фармацевтическим работникам Профстандарт: 02.012 «Специалист в области управления фармацевтической деятельностью» Утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 мая 2017 г. № 428н " Об утверждении профессионального стандарта "Специалист в области управления фармацевтической деятельностью".

Учебный план определяет состав изучаемых тем с указанием их трудоемкости, объема, последовательности и сроков изучения, устанавливает формы организации учебного процесса и их соотношение (лекции, практические занятия), конкретизирует формы контроля знаний и умений обучающихся. Планируемые результаты обучения направлены на формирование профессиональных компетенций

При реализации программы могут применяться различные образовательные технологии, в том числе дистанционные образовательные технологии и электронное обучение.

При реализации программы проводится текущий контроль знаний и итоговая аттестация. Аттестация осуществляется для проверки правильности поэтапного формирования знаний и практических умений у слушателя и оценки соответствия их теоретической и практической подготовки целям программы. Для проведения аттестации используются фонды оценочных средств и материалов, позволяющие оценить степень достижения слушателями запланированных результатов обучения по Программе.

Слушатель допускается к итоговой аттестации после изучения программы в объеме, предусмотренном учебным планом. Обучающийся, успешно прошедший итоговую аттестацию получает документ о дополнительном профессиональном образовании - удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ, ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПЕТЕНЦИЙ, ФОРМИРУЮЩИХСЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Обучение по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации «Мотивация и стимулирование труда работников фармацевтических организаций» предполагает освоение следующих профессиональных компетенций:

Код	Наименование	Результаты обучения
ПК 1.	способность к организации работы персонала фармацевтической организации	Знать: - особенности управления поведением персонала; - методы управления поведением персонала Уметь: - оказывать влияние на поведение персонала фармацевтической организации
ПК 2.	способность формировать систему стимулирования работников	Знать: - понятие и сущность стимулирования и мотивации персонала; - основополагающие теории мотивации персонала; - современные направления в построении системы стимулирования персонала фармацевтической организации Уметь: - определять виды мотивации и стимулирования персонала; - выстраивать систему стимулирования персонала аптечной организации
ПК 3.	способность определять виды стимулирования персонала	Знать: - понятие, виды, особенности стимулирования персонала; - взаимосвязь стимулирования и мотивации персонала Уметь: определять эффективные виды и средства стимулирования персонала

### Характеристика профессиональных компетенций специалиста по промышленной фармации в области производства лекарственных средств подлежащих совершенствованию в результате освоения Программы

характеристика компетенций	уровень квалификации	объекты проф. деятельности	задачи ПД
способность к организации работы персонала фармацевтической органи-	Код А/03.7 Уровень (подуровень) квалификации 7	персонал фармацевтической организации	- показать специфику управления поведением персонала, влияющую на орга-

зации			низацию работы персонала фармацевтической организации
способность формировать систему стимулирования работников	Код А/03.7 Уровень (подуровень) квалификации 7	персонал фармацевтической организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выявить понятие и сущность стимулирования и мотивации персонала;</li> <li>- ознакомить с основными теориями и направлениями мотивации персонала;</li> <li>- представить процесс стимулирования персонала как систему взаимосвязанных элементов управления мотивацией;</li> <li>- показать направления построения системы мотивации персонала</li> </ul>
способность определять виды стимулирования персонала	Код А/03.7 Уровень (подуровень) квалификации 7	персонал фармацевтической организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ознакомить с понятием, видами, особенностями стимулирования персонала;</li> <li>- обосновать взаимосвязь стимулирования и мотивации персонала</li> <li>- сформировать умение определять эффективные виды и средства стимулирования персонала</li> </ul>

### **Задачи профессиональной деятельности**

- Показать специфику управления поведением персонала, влияющую на организацию работы персонала фармацевтической организации;
- Выявить понятие и сущность стимулирования и мотивации персонала;
- Ознакомить с основными теориями и направлениями мотивации персонала;
- Представить процесс стимулирования персонала как систему взаимосвязанных элементов управления мотивацией;
- Показать направления построения системы мотивации персонала;
- Ознакомить с понятием, видами, особенностями стимулирования персонала;
- Обосновать взаимосвязь стимулирования и мотивации персонала;

- Сформировать умение определять эффективные виды и средства стимулирования персонала

**Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения**

Таблица 2.1

Наименование программы	Код и наименование компетенции	Наименование выбранного профессионального стандарта (одного или нескольких)	Уровень квалификации ОТФ и (или) ТФ	
			Обобщенные трудовые функции (ОТФ) из профстандартов	Трудовые функции (ТФ) из профстандартов
1	2	3	4	5
«МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА РАБОТНИКОВ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ»	ПК 1. способность к организации работы персонала фармацевтической организации	Профессиональный стандарт «Специалист в области управления фармацевтической деятельностью» Утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 мая 2017 г. № 428н	Организация и руководство фармацевтической деятельностью фармацевтической организации Код А Уровень квалификации 7	А/03.77 Организация работы персонала фармацевтической организации
	ПК 2. способность формировать систему стимулирования работников	Профессиональный стандарт «Специалист в области управления фармацевтической деятельностью» Утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 мая 2017 г. № 428н	Организация и руководство фармацевтической деятельностью фармацевтической организации Код А Уровень квалификации 7	А/03.77 Организация работы персонала фармацевтической организации



<p>ПК 3. способность определять виды стимулирования персонала</p>	<p>Профессиональный стандарт «Специалист в области управления фармацевтической деятельностью» Утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 мая 2017 г. № 428н</p>	<p>Организация и руководство фармацевтической деятельностью фармацевтической организации Код А Уровень квалификации 7</p>	<p>A/03.77 Организация работы персонала фармацевтической организации</p>
---	--	---	--

### 3.УЧЕБНЫЙ ПЛАН

**Категория слушателей:** специалисты директора (заведующие, начальники) аптечной организации, их заместители, провизоры, профессиональная деятельность которых связана с организацией работы персонала аптечной организации. Специалисты, повышающие квалификацию по специальности : «Фармацевтическая технология», «Фармация», «Фармация (после специалитета)», «Управление и экономика фармации»

**Срок обучения:** 18 часов

**Форма обучения:** заочное обучение

код	Наименование разделов	всего	В том числе			Виды контроля
			Лекции	ситуационные задания	Самостоятельное изучение	
1	Основы мотивации персонала	4	2		2	текущий контроль
2	Современные направления мотивации персонала	4	2		2	текущий контроль
3	Удовлетворенность трудом и мотивация персонала (Кейс)	8		4	4	текущий контроль
<b>Итоговая аттестация</b>		<b>2</b>		<b>2</b>		<b>Зачет</b>
<b>Всего:</b>		<b>18</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	

#### 4.КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

КУГ, 18 часов

Разделы программы	Продолжительность (неделя, 2 недели, месяц)					
	1	2	3	4	5	6
1. Основы мотивации персонала	2	2				
2. Современные направления мотивации персонала		2	2			
3. Удовлетворенность трудом и мотивация персонала (Кейс)			2	2	4	
Итоговая аттестация						2

*Календарный учебный график составляется индивидуально для каждого потока слушателей в зависимости от контингента обучающихся на каждый поток слушателей в соответствии с указанной трудоемкостью и соблюдением последовательности лекций и практических занятий по каждому разделу курса. Аудиторная трудоёмкость должна составлять **2-4 часов в день (до 6 часов в день)**.*

## 5. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОГО КУРСА

### 5.1. Введение

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Мотивация и стимулирование труда работников фармацевтических организаций» составлена в соответствии с квалификационными требованиями к фармацевтическим работникам, предъявляемым профессиональным стандартом «Специалист в области управления фармацевтической деятельностью» Утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 мая 2017 г. № 428н

Основной целью освоения программы ДПП «Мотивация и стимулирование труда работников фармацевтических организаций» является: совершенствование компетенций, необходимых в профессиональной деятельности в сфере организации работы персонала фармацевтической организации Код А/03.7 Уровень (подуровень) квалификации 7, овладение трудовой функцией организация работы персонала фармацевтической организации, формирование системы стимулирования работников, стимулирование персонала.

Актуальность программы обусловлена тем, что несмотря на дефицит квалифицированного персонала в фармацевтической отрасли, требования к персоналу фармацевтической организации постоянно возрастают. Это связано и с интенсивным развитием отрасли, и с тем, что повышаются требования к качеству и стандартизации продукции, в целом с развитием системы здравоохранения. Предъявляя персоналу все более высокие требования, необходимо искать новые инструменты стимулирования и мотивации, отражающие как динамику личностных, так и рыночных изменений, учитывать необходимость индивидуального, профессионального развития работников, уровень творческого потенциала каждого сотрудника и коллектива в целом.

Вопреки данным тенденциям, многие руководители не придают особого значения происходящим внешним и внутренним изменениям, используют устаревшие либо неэффективные методы мотивации и стимулирования, что существенно снижает эффективность мотивации особенно для фармацевтического персонала.

Основной задачей фармацевтической организации является максимально эффективное привлечение и использование трудового, интеллектуального потенциала персонала. Поскольку происходит переориентирование современных технологий управления в сторону эффективной мотивации, учитывающей разнообразные личностные и профессиональные мотивы сотрудников, а также неформальную структуру фармацевтического предприятия, необходимо знать не только классические методы мотивации и стимулирования, но и современные подходы к построению целостной системы мотивации, понимать механизмы управления поведением персонала в современных условиях развития отрасли.

Актуальность мотивационных подходов, методов мотивации и стимулирования для фармацевтического персонала представлены в теоретических разделах: 1. «Основы мотивации персонала»; 2. «Современные направления мотивации персонала»; а также в практическом разделе 3. «Удовлетворенность трудом и мотивация персонала (Кейс)»

В результате формирования знаний и умений при освоении ДПП «Мотивация и стимулирование труда работников фармацевтических организаций» представляется возможным повысить необходимые профессиональные компетенции в рамках имеющейся квалификации: 1. способность к организации работы персонала фармацевтической организации; 2. способность формировать систему стимулирования работников; 3. способность определять виды стимулирования персонала.

## 5.2. Учебно-тематический план\*

Наименование разделов	Вид занятия	Объем час
<b>Раздел 1. Основы мотивации персонала</b>		<b>4</b>
Понятие и сущность мотивации персонала.	<i>Лекция</i>	1
Основные теории мотивации персонала	<i>Лекции</i>	1
	<i>Самостоятельная работа, в т.ч.</i>	2
	решение ситуационных задач	2
<b>Раздел 2. Современные направления мотивации</b>		<b>4</b>
Система мотивации и стимулирования персонала	<i>Лекции</i>	1
Современные методы мотивации и стимулирования	<i>Лекции</i>	1
	<i>Самостоятельная работа, в т.ч.</i>	2
	решение ситуационных задач	2
<b>Раздел 3. Удовлетворенность трудом и мотивация персонала (Кейс)</b>		<b>8</b>
Взаимосвязь удовлетворенности трудом и мотивации персонала	<i>решение ситуационных задач</i>	4
	<i>Самостоятельная работа, в т.ч.</i>	4
<b>Итоговая аттестация</b>	<b>Зачет</b>	<b>2</b>
<b>Всего</b>		<b>18</b>

\*Предусматривается возможность внесения изменений в содержание учебно-тематического плана в зависимости от контингента слушателей.

### 5.3. Описание разделов курса

#### Раздел I. Основы мотивации персонала

##### Тема 1. Понятие и сущность мотивации персонала

Понятие мотивации персонала. Мотивация и мотивационный процесс. Факторы, определяющие мотивацию персонала. Основные методы мотивации. Мотивационные типы персонала.

##### Тема 2. Основные теории мотивации персонала

Теории мотивации: содержательные и процессуальные. Применение теорий мотивации в практике управления персоналом фармацевтической организации. Виды мотивации. Показатели неэффективной мотивации.

## **Раздел II. Современные направления мотивации персонала**

### **Тема 1. Система мотивации и стимулирования**

Управление поведением персонала фармацевтической организации. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Материальные методы мотивации и стимулирования персонала.

### **Тема 2. Современные методы мотивации и стимулирования**

Метод стимулирования на основе KPI. Метод стимулирования на основе грейдинга. Метод целевого стимулирования. Геймификация в мотивации персонала.

## **Раздел III. Удовлетворенность трудом и мотивация персонала (Кейс)**

### **Тема 1. Взаимосвязь удовлетворенности трудом и мотивации персонала**

Факторы, влияющие на удовлетворенность трудом. Результаты исследования удовлетворенности трудом. Коррекция удовлетворенности трудом путем построения системы мотивации и стимулирования персонала.

## 6.ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

### 6.1. Требования к квалификации педагогических кадров, представителей предприятий и организаций, обеспечивающих реализацию образовательного процесса.

Квалификация руководящих и научно-педагогических работников организации соответствует квалификационным характеристикам, установленным в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, разделе «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования», имеющие стаж научно-педагогической работы или работы в фармацевтических организациях по направлению профессиональной деятельности, соответствующей деятельности образовательного учреждения высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.

Доля научно-педагогических работников, имеющих образование экономическое, педагогическое, фармацевтическое и иное профессиональное образование, соответствующее профилю преподаваемой программы повышения квалификации, в общем числе научно-педагогических работников, реализующих программу, составляет не менее 70%.

Доля научно-педагогических работников, имеющих ученую степень кандидата наук (в том числе ученую степень, присвоенную за рубежом и признаваемую в Российской Федерации) и (или) ученое звание доцента (в том числе ученое звание, полученное за рубежом и признаваемое в Российской Федерации), в общем числе научно-педагогических работников, реализующих программу, составляет не менее 65%.

Доля работников из числа руководителей и работников фармацевтических организаций, организаций, деятельность которых связана с соответствующей направленностью (спецификой) реализуемой программы (имеющих стаж работы в данной профессиональной области не менее 3 лет), в общем числе работников, реализующих программу, составляет не менее 10%.

### 6.2. Материально-технические условия реализации.

#### 6.2.1 Оборудование общего назначения

Таблица 6.1

№	Наименование	Назначение
1	Презентационное оборудование (мультимедиа-проектор, экран, компьютер для управления)	Для проведения лекционных и семинарских занятий
2	Компьютерный класс (с выходом в Internet)	Для организации самостоятельной работы и семинарских занятий слушателей

#### 6.2.2 Специализированное оборудование

Таблица 6.2

Материально-технические условия реализации программы	Обеспеченность реализации программы собственными материально техническими условиями
Наличие кабинетов (указать каких): Лекционного кабинета	Не требуется
Наличие лабораторий (указать каких):	Не требуется
Наличие полигонов, технических установок	Не требуется

Наличие технических средств обучения	Не требуется
Наличие оборудования кабинетов/ лабораторий/полигонов	Не требуется
Иное (указать)	-

### 6.2.3 Оборудование, обеспечивающее адаптацию электронных и печатных образовательных ресурсов для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья

Таблица 6.3

	Наименование оборудования	Назначение	Место размещения
	Устройство портативное для увеличения DION OPTIC VISION	Предназначено для обучающихся с нарушением зрения с целью увеличения текста и подбора контрастных схем изображения	Учебно-методический отдел, устанавливается по месту проведения занятий (при необходимости)
	Электронный ручной видеувеличитель Bigger D2.5-43 TV	Предназначено для обучающихся с нарушением зрения для увеличения и чтения плоскочечатного текста	Учебно-методический отдел, устанавливается по месту проведения занятий (при необходимости)
	Радиокласс (радиомикрофон) «Сонет-PCM» РМ-6-1 (заушный индиктор)	Портативная звуковая FM-система для обучающихся с нарушением слуха, улучшающая восприятие голосовой информации	Учебно-методический отдел, устанавливается в мультимедийной аудитории по месту проведения занятий (при необходимости)

## 6.3. Информационное обеспечение образовательного процесса.

### 6.3.1 Литература

1. Ссылка на ресурс курса на портале [srks-do.ru](http://srks-do.ru) Сафронова Ж.С., Методические рекомендации «Мотивация и стимулирование труда работников фармацевтических организаций», [Электронный ресурс]: электронный учебно-методический комплекс / Ж.С.Сафронова; Спб. Гос. Хим. – фарм. ун-т. Минздрава России – Спб., [2021].

2. Моисеева, Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии : учебное пособие / Е. Г. Моисеева. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 139 с. — ISBN 978-5-4487-0039-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/68732.html> (дата обращения: 22.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Люшина, Э. Ю. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Э. Ю. Люшина, Е. Г. Моисеева, Е. О. Тихонова. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 235 с. — ISBN 978-5-4487-0158-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/68733.html> (дата обращения: 19.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 мая 2017 г. № 428н “Об утверждении профессионального стандарта “Специалист в области управления фармацевтической деятельностью” / Информационно правовой портал «Гарант» : [сайт] — URL : <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71592420/>

5. Управление и экономика фармации: учебник / под ред. И.А. Наркевича. — М.: ГЭОТАР-Медиа, 2017. — 924 с.



6. Управление персоналом: практикум / Л. К. Агаева, Н. В. Безлепкина, Е. Н. Кононова [и др.]. – Самара: Изд-во «Самарский университет», 2015 – 52 с.

7. Чиликина, И. А. Основы управления персоналом : курс лекций / И. А. Чиликина.

— Липецк : Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2016. — 76 с. — ISBN 978-5-88247-817-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74411.html> (дата обращения: 22.12.2020). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

### 6.3.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Таблица 6.4

№ п/п	Наименование Интернет-ресурса	Краткое описание назначения Интернет-ресурса
1	Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации [Электронный ресурс]: официальный ресурс Росстата. – Режим доступа: <a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a> – Загл. с экрана.	Официальные статистические данные
2	Фармацевтический вестник [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <a href="https://pharmvestnik.ru/">https://pharmvestnik.ru/</a> – Загл. с экрана.	Новости фармацевтического рынка и медицины, архив журнала «Ремедиум», аналитические материалы
3	Ремедиум Группа компаний [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <a href="https://http://www.remEDIUM.ru/">https://http://www.remEDIUM.ru/</a> – Загл. с экрана.	Новости фармацевтического рынка и медицины, архив журнала «Ремедиум», аналитические материалы.
4	Фармперсонал [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <a href="https://pharmpersonal.ru/">https://pharmpersonal.ru/</a> – Загл. с экрана.	Архив эксклюзивных авторских материалов, посвященных вопросам управления персоналом и развития карьеры в фармотрасле и медицине
5	Управление персоналом [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <a href="http://www.top-personal.ru/">http://www.top-personal.ru/</a> – Загл. с экрана.	Электронная версия журнала «Управление персоналом», в котором публикуются аналитические проблемные статьи по вопросам менеджмента персонала, а также приводятся интервью с успешными руководителями российских и зарубежных компаний, где они делятся накопленным опытом в области управления и раскрывают секреты своего успеха
6	HR-JOURNAL [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <a href="http://www.hr-journal.ru/">http://www.hr-journal.ru/</a> – Загл. с экрана.	Электронная версия журнала «Работа с персоналом», где публикуются свежие новости, обзоры актуальных событий, результаты аналитических исследований российского рынка труда, размещаются разнообразные теоретические материалы по различным аспектам работы с людьми
7	Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа:	Административно-управленческий портал, содержащий электронную библиотеку литературы и документов по различ-

	<a href="http://www.aup.ru/">http://www.aup.ru/</a> – Загл. с экрана.	ным аспектам теории и практики управления персоналом
8	Консультант-плюс [Электронный ресурс]: Справочная правовая система. - Режим доступа: <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> . – Загл. с экрана.	Правовая система, содержащая актуальные нормативные правовые акты, материалы судебной практики, разъяснения по вопросам правоприменения

### Применение информационных технологий

Таблица 6.5.

Цель применения	Способ реализации
Информирование	Ссылка на ресурс курса на портале <a href="http://corks-do.ru">corks-do.ru</a>
Консультирование	<a href="mailto:janna.safronova@pharminnotech.com">janna.safronova@pharminnotech.com</a>
Контроль	Ссылка на ресурс курса на портале <a href="http://corks-do.ru">corks-do.ru</a>
Размещение учебных материалов	Ссылка на ресурс курса на портале <a href="http://corks-do.ru">corks-do.ru</a>

Адрес электронной почты преподавателя сообщается слушателям при зачислении на программу повышения квалификации.

### Программное обеспечение

Для обеспечения реализации дисциплины используется стандартный комплект программного обеспечения (ПО), включающий регулярно обновляемое лицензионное ПО Windows и MS Office.

### ПО для лиц с ограниченными возможностями здоровья

Таблица 6.6.

Наименование ПО	Назначение	Место размещения
Программа экранного доступа Nvda	Программа экранного доступа к системным и офисным приложениям, включая web-браузеры, почтовые клиенты, Интернет-мессенджеры и офисные пакеты. Встроенная поддержка речевого вывода на более чем 80 языках. Поддержка большого числа брайлевских дисплеев, включая возможность автоматического обнаружения многих из них, а также поддержка брайлевского ввода для дисплеев с брайлевской клавиатурой. Чтение элементов управления и текста при использовании жестов сенсорного экрана	Компьютерный класс для самостоятельной работы на кафедре высшей математики

### Информационные справочные системы

не требуются

### 6.4. Общие требования к организации образовательного процесса.

По программе предусмотрены лекции и самостоятельная работа. Самостоятельная работа обучающихся включает проработку курса лекций, которые представляют собой запись видеолекций, электронные учебные материалы в СДО, выполнение практических

заданий (решение ситуационных задач, которое необходимо представить на обучающей платформе), подготовку к итоговой аттестации.

## **7.ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ**

По каждому разделу программы проводится текущий контроль.

Для текущего контроля сформированности компетенций для слушателей курса разработан комплект ситуационных заданий, размещенных на <http://spks.spcpu.ru/>.

Завершается обучение итоговой аттестацией – зачет в виде тестирования по всем разделам программы с целью проверки сформированности заявленных компетенций.

По результатам аттестации выставляется оценка: «зачтено», «не зачтено».

Оценка «зачтено» выставляется, если слушатель по результатам итоговой аттестации дал не менее 70 % правильных ответов.

## 8.ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Основным оценочным средством для текущего контроля знаний и итоговой аттестации является тестирование.

### Примеры тестовых заданий

**1. Процессом сопряжения целей организации и целей человека, который является полноправным членом организации, называют процесс**

- а). мотивации
- б). адаптации
- в). социализации
- г) индивидуализации

**2. Внутренними побуждениями человека к действию, направленному на достижение необходимой цели (результата), называют**

- а) мотив
- б) стимул
- в) потребность
- г) действие

**3. Процесс мотивации охватывает *последовательность* взаимосвязанных категорий:**

потребности ↔ интересы ↔ мотивы деятельности ↔ действия

**4. Физиологическое или психологическое состояние человека, ощущаемое как недостаток в чем-либо объективно необходимом, которое создает побуждение к трудовой деятельности и нацеливает на получение вознаграждения**

- а) потребность
- б) мотив
- в) интерес
- г) стимул

**5. Положительно окрашенный эмоциональный процесс, связанный с потребностью узнать что-то новое об объекте, характеризующийся повышенным вниманием**

- а) интерес
- б) потребность
- в) действие
- г) мотив

**6. Целенаправленная активность, процесс по достижению результата, который знаменует собой мотивированное поведение**

- а) действия
- б) потребность
- в) цель
- г) мотивация

**7. Сложный процесс взаимодействия внутренних побуждений, мотивов личности и внешних воздействий из вне**

- а) мотивация

- б) адаптация
- в) поведение
- г) действия

**8. К классическим организационным теориям мотивации относят**

- а)- содержательные
- б) процессуальные
- в) авантюрные
- г) диспозиционная

**9. Теория мотивации, основывающаяся на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать**

- а) содержательная
- б) процессуальная
- в) авантюрная
- г) традиционная

**10. Теория мотивации, которая определяет не только потребности, но и исходит из восприятия и ожиданий человека, связанных с ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения**

- а) содержательная
- б) процессуальная
- в) авантюрная
- г) традиционная

**11. Исходя из представлений теории мотивации Маслоу, потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов (по сравнению с потребностями более низкого уровня)**

верно/неверно

**12. Автор теории мотивации, в которой человеческие потребности дифференцируются на три группы – достижение, соучастие и властвование**

- а) Д. Мак-Клелланд
- б) А.Маслоу
- в) К.Альдерфер
- г) Ф.Герцберг
- д) В.Врум

**13. Количество уровней потребностей, выделяемых в теории Альдерфера**

- а) два
- б) три
- в) четыре
- г) пять

**14. Соответствие между названием теории мотивации и автором**

- а) иерархия потребностей
- б) двухфакторная теория
- в) теория ожиданий
- г) теория справедливости

- а) А. Маслоу

- б) Ф. Герцберг
- в) В. Врум
- г) С. Адамс
- д) Мак-Клелланд
- е).Альдерфер

**15. Ученый, выделивший 2-е категории факторов оценки степени удовлетворённости от выполняемой деятельности: факторы, удерживающие на работе и факторы, мотивирующие к работе**

- а) Фрэнк и Лилиан Гилберт
- б) Ренсис Лайкерт
- в) Фредерик Герцберг
- г) Элтон Мэйо

**16. Потребности, связанные со стремлением людей находиться в стабильном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести жизнь человеку**

- а) безопасности
- б) физиологические
- в) принадлежности
- г) признании

**17. Потребности, связанные со стремлением человека к участию в совместных действиях, потребности в дружбе, любви, в общении, в участии в общественных мероприятиях, в чувстве социального взаимодействия, привязанности, поддержки**

- а) безопасности
- б) физиологические
- в) принадлежности
- г) признании

**18. Потребность в признании достоинств, достижений, заслуг, одобрении со стороны окружающих, потребность в уверенности в себе, в ощущении независимости и свободы, потребность в служебном росте, статусе, престиже**

- а) уважении
- б) безопасности
- в) самоактуализации
- г) принадлежности

**19. Основоположники теорий мотивации**

- а) Дуглас Мак-Грегор
- б) Абрахам Маслоу
- в) Фредерик Тейлор
- г) Фредерик Герцберг

**20. Последовательность потребностей, обоснованных Маслоу от низших к высшим**

физиологические ↔ защищенности ↔ принадлежности ↔ уважении ↔ самовыражении

**21. У каждого человека есть свои субъективные приоритеты в удовлетворении своего ряда потребностей и навязывание высших потребностей для его жизнедеятельности бесперспективны**

верно/неверно

**22. По Мак-Клелланду, стремление быть причастным к группе, в которой существуют теплые, доверительные, эмоционально положительные взаимоотношения, которые сказываются на работоспособности персонала организации, называют потребности**

- а) аффилиации
- б) власти
- в) успехе
- г) самовыражении

**23. По Мак-Клелланду, высокий приоритет потребности в успехе может свидетельствовать, что сотрудник склонен к**

- а) риску
- б) многозадачности
- в) справедливости
- г) равноправию

**24. Практика показывает, что модель мотивации Герцберга неэффективна в условиях высокой занятости и определенности ситуации**

верно/неверно

**25. По мнению Альдерфера, неудовлетворённость потребностей высшей ступени усиливает неудовлетворённость потребностей низшей ступени, посредством чего происходит автоматическое переключение внимания человека на потребности низшие**

верно/неверно

**24. Подарочные сертификаты, грамоты, путевки, абонементы на пользование различными услугами, продукция предприятия являются методами мотивации**

- а) нематериальными
- б) материальными
- в) организационными

**26. Предоставление особого статуса (гибкого рабочего/свободного рабочего дня, дополнительных дней к отпуску, предоставление личного кабинета являются методами мотивации**

- а) моральными
- б) организационными
- в) материальными

**27. Использование предписаний трудового кодекса, соблюдение корпоративной культуры являются методами мотивации**

- а) организационными
- б) материальными
- в) моральными

**28. Внешними рычагами воздействия на человека, побуждающие его к продуктивной деятельности являются**

- а) мотивы
- б) стимулы
- в) действия
- г) потребности

**29. Внешним по отношению к персоналу процессом управленческого воздействия, основанным на использовании разнообразных методов для повышения заинтересованности работников в качественном выполнении своих трудовых обязанностей, называют**

- а) мотивацию
- б) адаптацию
- в) стимулирование
- г) убеждение
- д) внушение

**30. Многофункциональным инструментом управления мотивацией персонала, воздействующим на человека, целью которого является направление его деятельности, коррекция трудового поведения, называют**

- а) стимулирование
- б) санкционирование
- в) побуждение
- г) принуждение

**31. Принципы стимулирования трудовой деятельности персонала**

- а) объективность
- б) директивность
- в) оперативность
- г) конфиденциальность
- д) выборочность

**32. Стимулирование не может иметь принудительный характер верно/неверно**

**33. Эмоционально-оценочное отношение сотрудника или всего коллектива к выполняемой работе и предоставляемым условиям – это**

- а) удовлетворенность трудом
- б) мотивация деятельности
- в) стимулирование персонала
- г) лояльность работников

**34. Показатели деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, результативность и эффективность деятельности — это**

- а) мотивы
- б) цели
- в) КРІ
- г) стандарты

**35. Теорию «Х» и «Y», в соответствии с которыми все работники подразделяются на две противоположные категории, предложил**

- а) Дуглас Мак-Грегор
- б) Абрахам Маслоу
- в) Фредерик Тейлор
- г) Фредерик Герцберг



## Кейс «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

**Цель:** развитие способности разрабатывать систему эффективной мотивации персонала фармацевтической организации

**Задание 1:** Ознакомьтесь с теоретическим материалом кейса.

**Теория.** Трудовая деятельность занимает достаточно большое количество времени в жизни человека, она является материальной основой существования общества и важнейшей сферой проявления знаний и способностей человека. В современном мире человек работает не только ради денег, «живёт зарплатой», он старается получить еще и максимальное удовлетворение от своей трудовой деятельности. (Этот факт следует учитывать еще при подборе персонала, понимать, ради чего человек пришел в организацию). Материальный фактор рано или поздно перестает иметь мотивирующее значение для эффективности деятельности, всегда есть риск потерять сотрудника, который способен найти более высокооплачиваемое место работы. Проблема удовлетворённости трудом играет важную роль для каждого сотрудника и для руководства организации, которое заботится о персонале как о ценном ресурсе.

Профессиональная мотивация напрямую связана с удовлетворенностью трудом персонала. Удовлетворенность является результатом мотивации, иными словами, мотивированный сотрудник – удовлетворенный сотрудник. Только удовлетворённые своей трудовой деятельностью сотрудники могут по-настоящему достаточно эффективно работать. Мотивированный сотрудник – это человек, самостоятельно проявляющий интерес к работе и инициативность, постоянно стремящийся расширять свои компетенции и совершенствоваться в различных сферах деятельности. Именно мотивированный персонал продвигает свою компанию, увеличивает её конкурентоспособность на рынке.



Рис 1. Модель взаимосвязи удовлетворенности трудом, отношения к труду, мотивации и результатов труда.

**Удовлетворённость трудом** – это восприятие персоналом организации всех условий и благ, которые им предоставляются, оплаты труда и других возможностей, а также сравнение с собственными ожиданиями и потребностями, другими словами, с тем, что считается важным.

**Удовлетворённость трудом** – это эмоционально-оценочное отношение сотрудника или всего коллектива к выполняемой работе и предоставляемым условиям.

*Следует учитывать, что уровень самой удовлетворённости ни в коем случае не должен достигать максимального показателя, а держаться на оптимальном уровне.*

*Ведь у полностью удовлетворённого своей работой сотрудника отсутствует стремление к совершенствованию своих умений и навыков, профессиональному и личностному развитию. Вследствие этого у него снижается мотивация, он перестаёт быть внимательным к результатам собственного труда и теряет интерес к развитию в деятельности компании в целом. (Для коррекции уровня удовлетворенности трудом существуют такие механизмы мотивации как ротация, карьерное продвижение и пр.).*

Удовлетворённость сотрудника напрямую зависит от того, в какой степени организация, в которой он работает, удовлетворяет его потребности. Для этого руководству или отделу по управлению персоналом компании необходимо выявить основные потребности персонала, которые будут вызывать у него желание выполнять свою работу качественно и удовлетворить эти потребности. В результате чего организация получает от своих сотрудников высокий уровень мотивации и удовлетворённости трудовой деятельностью, и, как следствие, соответствующий уровень лояльности, преданности и приверженности.

#### **Показатели удовлетворённости трудом**

<b>№</b>	<b>Показатель</b>	<b>Краткая характеристика</b>
1	2	3
1	Содержание и характер работы	Удовлетворённость содержанием и характером работы занимает центральное место. Заинтересованность сотрудника в своей деятельности является важнейшим мотивирующим фактором. В данном случае можно говорить о том, что человек достигает высоких результатов в своей работе не только потому, что ему положено за это определённое вознаграждение или осуществляется контроль со стороны руководства, а по причине того, что ему это доставляет удовольствие
2	Условия труда	В данный показатель включается всё, что касается экологии и эргономики рабочего места, организации рабочего пространства, удобства расположения рабочих инструментов, удобного режима (графика работы), месторасположения компании и так далее. Также данный показатель тесно связан со степенью информированности персонала о текущем положении дел в компании
3	Оплата труда, материальное вознаграждение	Удовлетворённость оплатой и материальным вознаграждением показывает, насколько, сотрудника устраивает соотношение его объемов труда и получаемого вознаграждения. Сотрудник, который не получает удовлетворения по данному показателю, может считать, что ему не доплачивают за его усилия, поэтому он может себе позволить уменьшить время присутствия на работе (прогулы, опоздания, дополнительный отпуск, частые перерывы в работе), а также это может привести к снижению качества выполняемой работы
4	Перспективы профессионального развития	Удовлетворённость тесно связана с возможностями личностного, профессионального развития человека. Оно обеспечивает соответствие сотрудника занимаемой должности, рост его потенциальных качественных характеристик

5	Перспективы карьерного роста	Почти каждый работник стремится к должностному или карьерному росту. У некоторых работников этот пункт стоит на первом месте. Поэтому ограничение возможностей карьерного развития может привести к ярко выраженной неудовлетворённости. Организация в таком случае рискует потерять ценные кадры
6	Взаимоотношения с руководителем	Взаимоотношения с непосредственным руководителем играют очень важную роль. В настоящее время всё больше признаются доверительные отношения между персоналом и руководством. Сотрудники ожидают особого внимания к себе, постоянную обратную связь, поощрения. Недоступность руководителя или взаимное недопонимание могут существенно снизить эффективность работы персонала. Рекомендуется избегать создания явных социальных привилегий только для руководства, т.к. они увеличивают дистанцию между управленческим составом и остальным персоналом
7	Психологический климат в коллективе	Зачастую данный показатель оказывает такое сильное влияние на настроение и трудоспособность персонала, на желание продолжать работу в данной организации, что при конкретных негативных обстоятельствах человек может уйти из компании. В силу таких серьёзных последствий, в последнее время очень востребованными являются тренинги, корпоративные мероприятия, целью которых является формирование командных отношений
8	Важность и значимость выполняемой работы	При выполнении полезных для общества функций, человека охватывает чувство собственной значимости и важности. Данный фактор, в свою очередь, вызывает желание выполнять свою работу качественно и добросовестно
9	Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне	Такая карьерная ориентация обуславливается потребностью в стабильности и безопасности. Людям очень важно, чтобы их жизненные события были предсказуемы
10	Престижность работы, имидж компании	Чем лучше имидж компании, чем выше конкурентоспособность компании на рынке, тем выше удовлетворённость персонала работой в данной организации

**Задание 2:** Проанализируйте ситуацию и ответьте письменно на вопросы, опираясь на факты, приведенные ниже.

**Практика.** Одна из фармацевтических организаций провела исследование удовлетворенности трудом персонала в своих филиалах. Причиной такого исследования стала высокая текучесть кадров (более 45%), и недостаток работников в отдельных аптечных организациях. Несмотря на введение системы KPI (одним из показателей является реализация СТМ), высокой оплаты труда (выше, чем у конкурентов примерно на 10-15%) и ставки на молодых фармацевтов (фармацевты до 35 лет составляют около 50% от общего состава сотрудников), положение дел не меняется. Персонал аптеки может задерживаться на рабочем месте, чтобы закончить свою работу (уборка помещений, прием и раскладка товара).

Фармацевтическая организация представляет собой разветвленную сеть аптек, расположенных в черте города. Преимущество отдается сотрудникам, проживающим в относительной близости от места работы. Помещения многих аптек не новые, но оборудованные всем необходимым. В планах руководства провести реорганизацию помещений, создать больше пространства для мерчандайзинга – выкладки аптечного товара, которая постоянно откладывается до «лучших времен».

Внимание уделяется развитию сотрудников, существуют современные программы развития и обучения. Руководители аптек обязаны поддерживать хороший социально-психологический климат коллектива, этику взаимоотношений между сотрудниками, пресекать конфликты, не допускать их развитие.

Полученные менеджерами данные исследования показали следующие результаты.

*Низкий (отрицательный) индекс* удовлетворенности трудом был обнаружен у фармацевтов по следующим показателям:

1. Условия труда: режим работы, объем работы, организация рабочего пространства.

2. Материальное вознаграждение – система премирования.

3. Карьерный рост.

Наиболее *высокий (положительный) индекс* удовлетворенности трудом производственного персонала наблюдался по следующим показателям:

1. Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне.

2. Важность и значимость выполняемой работы.

3. Перспективы профессионального развития.

То есть, фармацевты недовольны условиями труда – режимом работы, объемом трудовых функций, организацией рабочего пространства; системой премирования и карьерным ростом. Но удовлетворены надежностью места работы, осознают важность и значимость выполняемой работы и удовлетворены перспективами профессионального развития.

Менеджеры провели дополнительный опрос фармацевтического персонала на предмет удовлетворенности отдельными факторами трудовой деятельности.

Так, на утверждение, соответствует ли оплата труда и система премирования объёму выполняемых работ, 20% опрошенных работников ответили утвердительно, 52% работников высказали неуверенность и 27,5% работников дали отрицательный ответ.

Остальные ответы персонала приведены в таблицах 1 и 2 ниже.

**Таблица 1. Ответы на вопросы анкеты 1.**

№	Утверждение	согласен (а)	не уверен (а)	не согласен (а)
1	2	3	4	5
1	Оплата труда и система премирования соответствуют объёму выполняемых работ	20%	<b>52,5%</b>	27,5 %
2	Руководитель всегда рассматривает мои идеи и предложения	15%	<b>80%</b>	5%
3	Успехи в моей работе напрямую влияют на успех моего подразделения и компании	<b>90%</b>	10%	0%
4	На рабочем месте созданы комфортные и безопасные условия труда	<b>42,5%</b>	0%	<b>57,5%</b>
5	Я всегда могу обратиться за помощью к своим коллегам и руководителю	<b>77,5%</b>	0%	22,5%
6	Вся необходимая информация доступна, доводится своевременно и в полном объеме	<b>30%</b>	<b>37,5%</b>	<b>32,5%</b>
7	Я готов(а) порекомендовать работу в компании своим друзьям и	<b>40%</b>	<b>55%</b>	5%

	родственникам			
--	---------------	--	--	--

**Таблица 2. Положительные ответы на вопросы анкеты 2**

<b>№</b>	<b>Фактор</b>	<b>Процентное соотношение</b>
1	Объем работы слишком высокий	72,5%
2	Частые стрессы на работе	57,5%
3	Работа однообразная и монотонная	15%
4	Я не ощущаю поддержки от руководителя	27,5 %
5	В нашем коллективе часто случаются конфликтные ситуации	37,5%
6	Перед моей сменой стоят недостижимые (сложно достигаемые) цели	80%
7	Мне не понятно, от чего зависит премиальная часть и как она рассчитывается	52,5%
8	Долгое время нахожусь на текущей должности, не вижу перспектив карьерного роста	47,5%
9	В компании нет интересных для меня обучающих программ и курсов повышения квалификации	5%
10	В организации присутствует большое количество интересных для меня обучающих программ и курсов повышения квалификации, но у меня не хватает времени на их прохождение	72,5%
11	Не современная или не рациональная организация рабочего пространства	65%

Проанализируйте факторы, влияющие на удовлетворенность трудом и на мотивацию фармацевтического персонала.

Письменно ответьте на вопросы:

1. Какова основа мотивации персонала в данной аптечной организации (какие виды мотивации и стимулирования используются)
2. В чем, с вашей точки зрения, причина низкой удовлетворенности трудом?
3. Какова основная мотивация деятельности фармацевтического персонала?
4. Какие конкретные действия можно предпринять для коррекции удовлетворенности трудом и мотивации деятельности? (При необходимости можно вносить свои предположения).

**Дополнительная литература к кейсу:**

1. Моисеева, Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии : учебное пособие / Е. Г. Моисеева. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 139 с. — ISBN 978-5-4487-0039-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR

BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/68732.html> (дата обращения: 17.01.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Люшина, Э. Ю. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Э. Ю. Люшина, Е. Г. Моисеева, Е. О. Тихонова. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 235 с. — ISBN 978-5-4487-0158-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/68733.html> (дата обращения: 17.01.2021). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Гуреева Е.Г. Разработка программы мотивации как фактор повышения эффективности кадрового менеджмента производственного предприятия // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-programmy-motivatsii-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-kadrovogo-menedzhmenta-proizvodstvennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 17.01.2021). — Режим доступа: свободный

4. Ребров, А.В., Черкасов А.Ю. Геймификация и автоматизация KPI: очередная управленческая мода или новые методы стимулирования? // Российский журнал менеджмента URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-i-avtomatizatsiya-kpi-ocherednaya-upravlencheskaya-moda-ili-novye-metody-stimulirovaniya> (дата обращения: 17.01.2021). — Режим доступа: свободный

### **Кейс к разделу 1. «Ведущие мотивы»**

**Цель:** развитие умений определять виды мотивации

**Задание:** Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы:

1. Охарактеризуйте отношение к своей работе героев ситуации.
2. Оправдались или нет ожидания по отношению к работе героев ситуации? Если нет, объясните почему?
3. Осуществите последовательный разбор мотивов поведения героев в соответствии с каждой из известных вам теорий мотивации.

Университетские друзья Владимир, Олег, Ирина и Иван, которые не виделись с тех пор, как окончили университет пять лет назад, после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в академии, и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Воспоминания не заняли слишком много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес.

"Мне ужасно надоела моя работа", - сказал Иван. "Сначала, когда я пришел в издательство медицинского журнала, казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчинённым, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда семья уже спит. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то и нравится командовать. Но это, видно, не для меня".

"Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем неудовлетворённая тем, что мне платят. Хотя денег мне на жизнь хватает. Но не в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в университете, все меня знают, участвовала в двух грантах, а получаю столько же, сколько и племянник вышестоящего лица, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного института. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимание на то, кто сколько дает университету. Я надеялась сделать быструю карьеру, но почти не вижу никакого карьерного роста. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение на стороне - уйду".

"Я тоже пытался сделать карьеру", - перебил Ирину Владимир. "Старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и решил начать трудиться простым лаборантом,

благо хорошо платят. И получается совсем не очень плохо. Зарплата у меня приличная. Отработал своё и отдыхай, живи в своё удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей полно. По воскресеньям мы ходим в футбол играем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, свежий воздух, песни поем. Что ещё надо? Так что я своей работой доволен".

"Удивительные вы все люди. Все о деньгах, да о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после академии гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако, радости я от этого не испытываю. Сидит пять человек в тесной комнате, мой сосед болтает по телефону беспрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время получаю хорошие результаты. Ну и жена будет против, если я захочу уйти. Садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска всегда обеспечены. Так что приходится мириться. А что поделаешь надо думать о будущем", так закончил свой монолог Олег.

### **Кейс к разделу 2. «Система мотивации КРІ»**

**Цель:** формирование умений определять эффективные виды и средства стимулирования персонала аптечной организации.

Опишите кратко аптечную организацию (цели, задачи, особенности деятельности и др.). Предложите оптимальную систему КРІ для персонала аптеки.

№ п/п	Материальное стимулирование	Организационное стимулирование	Нематериальное стимулирование	примечание
1				
2				
3				
4				
5				

Обоснуйте ответ.