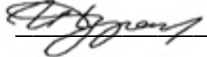


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**  
Заведующий кафедрой  
Управления персоналом

 (И.Б.Дуракова)

28.04.2022г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.03 Управление мотивацией и лояльностью персонала**

**1. Код и наименование направления подготовки/специальности:**

38.04.03 Управление персоналом

**2. Профиль подготовки/специализация:** Управление человеческими ресурсами и брендом работодателя в цифровой экономике

**3. Квалификация выпускника:** магистр

**4. Форма обучения:** заочная

**5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** Управления персоналом

**6. Составители программы:** Талтынов С.М., к.э.н., доцент кафедры управления персоналом экономического факультета

---

**7. Рекомендована:** НМС экономического факультета протокол № 4 от 21.04.2022

**8. Учебный год:** 2023/2024

**Триместры:** 4, 5

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

*Целями освоения учебной дисциплины является:*

формирование у обучающихся знаний, умений и навыков, необходимых для анализа системы мотивации в организации, принятия обоснованных решений, обеспечивающих эффективную реализацию программ мотивации и повышения лояльности персонала.

*Задачи учебной дисциплины:*

- развитие представлений о методах мотивации персонала, мотивационных типах сотрудников, факторах, влияющих на лояльность к организации;
- формирование умений принимать обоснованные решения в области мотивации персонала, оплаты труда и структуры социального пакета организации;
- развитие навыков разработки и оценки эффективности системы мотивации с учётом стратегических целей организации.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** часть, формируемая участниками образовательных отношений блока Б1.

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:**

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-1	Способен осуществлять операционное управление персоналом и организовывать работу структурного подразделения	ПК-1.2	Проводит анализ, выявляет проблемы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- методические основы управления мотивацией персонала</li><li>- технологии развития и поддержания лояльности персонала организации</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-- формировать мотивационное ядро персонала и оценивать его эффективность</li><li>- анализировать и разрабатывать индивидуальные программы работы с сотрудниками по формированию их лояльности</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- технологиями диагностики «узких мест» системы мотивации и стимулирования персонала</li><li>- навыками анализа уровня лояльности персонала к организации</li></ul>
ПК-2	Способен осуществлять стратегическое управление персоналом организации	ПК-2.2	Проводит оценку организационной культуры, системы мотивации, развития персонала и их эффективности с учетом стратегических целей организации <b>(часть)</b>	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- методические подходы к оценке эффективности системы мотивации персонала</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-- использовать критерии и методы оценки системы мотивации персонала</li></ul> <b>Владеть:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- методами оценки результативности системы мотивации персонала с учетом стратегических целей организации</li></ul>

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. 4 ЗЕТ / 144 час.**

## Форма промежуточной аттестации экзамен

### 13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По триместрам		
		№ триместра 4	№ триместра 5	...
Аудиторные занятия	14	14		
в том числе:	лекции	6	6	
	практические	8	8	
	лабораторные			
Самостоятельная работа	121	58	63	
Форма промежуточной аттестации <i>экзамен</i>			9	
Итого:	144	72	72	

#### 13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Место и роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом.	Ключевые понятия и современные теории трудовой мотивации. Мотивация в системе персонал-менеджмента. Особенности мотивации и стимулирования на различных стадиях жизненного цикла организации. Мотивационные типы работников. Мотивация труда в постиндустриальном обществе.	-
1.2	Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Диагностика системы мотивации и стимулирования труда работников. Удовлетворенность трудом, текучесть, абсентеизм. Формирование политики компании в сфере мотивации. Мотивационное ядро персонала и его эффективность. Критерии и методы оценки системы мотивации персонала. Разработка планов социального развития организации. Оценка и анализ эффективности системы мотивации и стимулирования труда.	-
1.3	Разработка компенсационного пакета организации	Компенсационный пакет организации: содержание, принципы формирования. Методы оценки работ. Грейдинг рабочих мест (должностей). Разработка постоянной и переменной частей оплаты труда. Разработка системы KPI. Социальный пакет организации. Метод «кафетерия». Системы участия в прибыли и системы распределения доходов (система Скэнлона, Ракера, Импрошеар).	-
1.4	Психологический контракт и лояльность персонала	Психологический контракт: понятие, виды, содержание. Причины трансформации, характеристики старого и нового психологических контрактов. Формирование позитивного психологического контракта. Лояльность персонала: понятие, формирующие факторы. Уровни и модели лояльности персонала. Методики исследования; анализ уровня лояльности персонала к организации. Индивидуальные программы развития лояльности сотрудников.	-

		Инструменты профилактики нелояльного поведения SMICE.	
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Место и роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом.	Ключевые понятия и современные теории трудовой мотивации. Мотивация в системе персонал-менеджмента. Особенности мотивации и стимулирования на различных стадиях жизненного цикла организации. Мотивационные типы работников. Мотивация труда в постиндустриальном обществе.	-
2.2	Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	Сущность и основные элементы системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Методы трудовой мотивации. Диагностика системы мотивации и стимулирования труда работников. Удовлетворенность трудом, текучесть, абсентеизм. Формирование политики компании в сфере мотивации. Мотивационное ядро персонала и его эффективность. Критерии и методы оценки системы мотивации персонала. Разработка планов социального развития организации. Оценка и анализ эффективности системы мотивации и стимулирования труда.	-
2.3	Разработка компенсационного пакета организации	Компенсационный пакет организации: содержание, принципы формирования. Методы оценки работ. Грейдирование рабочих мест (должностей). Разработка постоянной и переменной частей оплаты труда. Разработка системы KPI. Социальный пакет организации. Метод «кафетерия». Системы участия в прибыли и системы распределения доходов (система Скэнлона, Ракера, Импрошеар).	-
2.4	Психологический контракт и лояльность персонала	Психологический контракт: понятие, виды, содержание. Причины трансформации, характеристики старого и нового психологических контрактов. Формирование позитивного психологического контракта. Лояльность персонала: понятие, формирующие факторы. Уровни и модели лояльности персонала. Методики исследования; анализ уровня лояльности персонала к организации. Индивидуальные программы развития лояльности сотрудников. Инструменты профилактики нелояльного поведения SMICE.	-

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Место и роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом.	2	2		30	34
2	Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	2	2		30	34
3	Разработка компенсационного пакета организации	2	2		30	34
4	Психологический контракт и лояльность персонала		2		31	33
	Итого:	6	8		121	135

### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как

лекции, практические занятия, контрольные работы, деловые игры, решение кейсов и задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы формулируются кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Готовясь к докладу на круглом столе, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Также он должен проявлять активность при обсуждении на круглом столе выступлений и докладов одноклассников.

Не допускается выступление по первоисточнику - необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к занятию среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к круглому столу должны быть проработаны каждым обучающимся.

Контрольная работа – выполнение обучающимися набора заданий: теоретического и практического по предметной области с целью выработки заданных компетенций.

Прежде чем приступать к контрольной работе, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о порядке выполнения работы, критериях оценки результатов работы; получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов. При выполнении

практической части контрольной работы необходимо привести развёрнутые пояснения и проанализировать полученные результаты. При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при выполнении контрольной работы.

Практические задания – совместная деятельность обучающихся, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи с целью выработки профессиональных и коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Практические задания позволяют вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивают помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы. Прежде чем приступить к участию в практических заданиях, обучающимся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины в учебно-методической литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о целях практической задачи, о порядке проведения, критериях оценки; получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы. По итогам проведения практического задания обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы, навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучающимися заданий, сформированных на основе практических ситуаций. Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информацию о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников. При выполнении задания необходимо получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы; участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе; участвовать в обсуждении отчетов мини-групп. По итогам проведения ситуационного практикума, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

## 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Мотивация, стимулирование и оплата труда : учебник / Е.В. Михалкина, Л.С. Скачкова, Е.П. Костенко, И.П. Маличенко, С.В. Бутова, О.В. Несолена ; под общ. ред. Е. В. Михалкина ; Министерство образования и науки РФ ; Южный федеральный университет . — Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2017 .— 337 с.— <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493245">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493245</a> >.
2	Самраилова, Е. К. Современные методы мотивации и стимулирования труда работников: учебное пособие для студентов магистратуры : [16+] / Е. К. Самраилова, С. А. Шапиро, О. В. Андросова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 270 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=601366">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=601366</a> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-1276-3. – DOI 10.23681/601366. – Текст : электронный.
3	Дуракова И.Б. Управление персоналом : учебник / И. Б. Дуракова, Л. П. Волкова, Е. Н. Кобцева ; под ред. И. Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 570 с.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
1.	Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Паблицер, 2018. – 159 с.

2.	Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов, - 6-е изд., перераб. и доп – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с
6.	Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл; пер. с англ. - СПб. и др.: Питер, 2001. - 709 с.
7.	Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.П.Егоршин, - 3-е изд.- М.:НИЦ ИНФРА-М,2019.-378 с.
8.	Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности:/ А.П.Егоршин, - 3-е изд.- М.:НИЦ ИНФРА-М,2019.-378 с.
9.	Зименкова А.А. Ценностные характеристики и особенности мотивации трудовой деятельности поколения Z / А.А. Зименкова, Е.А. Котенко, Т.А. Парамонова, И.Е. Ржанова, В.В. Сергушкина., А.С/ Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2018. - Т.7.- № 6. - С. 43-48.
10.	Кобьелл К. Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен / К. Кобьелл М. – Альпина Паблишер, 2014. – 192 с.
11.	Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу – СПб: Изд-во Питер, 2019. – 400 с.
12.	Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2018. – 672 с.
13.	Митрофанова А.Е. Система стимулирования как инструмент управления мотивацией труда персонала / А.Е. Митрофанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2018. - Т.7. - № 6.- С. 24-28.
14.	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А.Н. Байдаков, Л.И. Черникова, О.С. Звягинцева, Д.С. Кенина, О.Н. Бабкина .- Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017 .- 115 с. - <URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=484917>.
15.	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2019 - 524 с.
16.	Мотивация трудовой деятельности: Уч.пос. / Под ред. Пугачева В.П.-М.: НИЦ ИНФРА-М,2018.-394 с
17.	Ребров В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : Уч. пос. / А.В.Ребров - М.:НИЦ ИНФРА-М,2019-346с.
18.	Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. / Н.В. Самоукина. – М.: Феникс, 2014. – 240 с.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

№ п/п	Ресурс
1.	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ»: <a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a>
2.	ЭБС "Университетская библиотека online" <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>
3.	ЭБС Издательство «Лань» <a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>
4.	Национальный союз кадровиков <a href="http://www.kadrovik.ru/">http://www.kadrovik.ru/</a>
5.	Сообщество менеджеров E-xecutive <a href="http://www.e-xecutive.ru/">http://www.e-xecutive.ru/</a>

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Ильина И. Ю. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: рабочая программа дисциплины (модуля) : [16+] / И. Ю. Ильина ; Российский государственный социальный университет. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 56 с. : табл. – Режим доступа: по подписке – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=600580">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=600580</a> . – ISBN 978-5-4499-1752-2. – DOI 10.23681/600580. – Текст : электронный.
2	Талтынов С.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : рабочая тетрадь: задания для самостоятельной работы : учебное пособие / С.М. Талтынов ; Воронеж. гос. ун-т. — Воронеж : Изд-во Воронежского государственного университета, 2014. — 23 с.

## 17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

При реализации дисциплины могут применяться элементы дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Проводятся лекции, проблемные и дискуссионные семинарские занятия, выполняется контрольная работа, содержащая практическую часть.

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник; помещение для самостоятельной работы: специализированная мебель, компьютеры; программное обеспечение общего назначения Microsoft Office.

## 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Место и роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом.	ПК-1 ПК-2	ПК-1.2 ПК-2.2	КИМ №1 КИМ №2
2.	Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности		ПК-1.2 ПК-2.2	
3	Разработка компенсационного пакета организации		ПК-1.2 ПК-2.2	
4	Психологический контракт и лояльность персонала		ПК-1.2 ПК-2.2	
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				КИМ №3 Презентация результатов контрольной работы КИМ №4 Тестовые задания

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: контрольной работы, практических заданий, тестовых заданий.

#### 20.1.1 Комплект контрольно-измерительных материалов №1 для проведения текущей аттестации

##### Перечень практических заданий

Задание 1. Раскройте преимущества и недостатки существующих систем оплаты труда

Система оплаты труда	Для каких категорий работников может применяться	Преимущества	Недостатки
1. Повременная			
2. Повременно премиальная			
3. Сдельная			
4. Сдельно премиальная			
5. Бонусная			
6. Оплата труда на комиссионной основе			
7. Бестарифная			
8. Система с групповым премированием			
9. Оплата труда с премиями за знания и компетенцию			



## Задание 2. Анализ системы мотивации в компании (кейс-анализ)

Пример кейса:

В компании по торговле бытовой техникой существует отдел сервисного обслуживания. Фонд оплаты труда его сотрудников зависит от объема и выручки от проделанной работы. Он распределяется между работниками пропорционально должностному окладу с учётом стимулирующих коэффициентов за стаж работы в компании.

Выяснилось, что при такой системе работники со стажем, имеющие наиболее высокие оклады, работать не стремятся: «все равно получают больше всех, или, по крайней мере, не меньше». Снижение размера окладов может быть воспринято как ущемление. Повысить оклад «молодым» не позволяет бюджет. Ввести индивидуальную оплату, в зависимости от вклада каждого, невозможно: сервисный отдел нередко выполняет бесплатные заказы (послепродажное обслуживание или выполнение работ для «ценных» клиентов).

Вопросы:

- Как можно изменить систему оплаты труда сотрудников сервисного отдела, чтобы они стали работать более эффективно?

- Какие кадровые мероприятия для разрешения этой ситуации Вы можете ещё предложить?

Задание 3. Анализ мотивационных типов сотрудников

Задание 4. Анализ уровня лояльности персонала

Задание 5. Обзор уровней заработной платы

Задание 6. Расчёт премии на основе KPI

### Описание технологии проведения:

1. Подготовка к проведению практического задания, заключающаяся в получении обучающимися методических указаний.
2. Выполнение практического задания.
3. Обсуждение в группе полученных результатов.
4. Получение оценки.

### Критерии оценки:

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся продемонстрировал глубокие знания, подтвержденные полным выполнением задания, показал взаимосвязь теории с практикой, ответил на дополнительные вопросы, включая аргументирование ответов примерами, показал умение излагать собственные доказательства и аргументы.

Оценка «хорошо» выставляется, если при достаточно полном выполнении задания, обучающийся затруднился дать точные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если содержание основных этапов задания выполнено обучающимся поверхностно, с использованием устаревших неактуальных данных, на дополнительные вопросы нет ответов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при невыполнении обучающимся задания, либо при неумении изложить содержание основных его этапов.

### Тестовые задания (фрагмент)

1. Мотив - это:

1. Внутреннее и внешнее побуждение человека к деятельности
2. Внутреннее побуждение человека к деятельности
3. Внешнее побуждение к деятельности
4. Совокупность факторов, побуждающих человека к деятельности
5. Ни одно из определений не верно.

2. Оправдательная функция мотива заключается в том, что:

1. Мотив определяет субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личностный смысл;
2. Мотив рождается на стыке внешних и внутренних побудителей, опосредуя их влияние на поведение;
3. Мотив мобилизует работника, если это необходимо для реализации значимых для него видов деятельности;
4. В мотиве заложено отношение индивида к должному, к нормируемому внешне образцу, эталону поведения, социальной и нравственной норме.
5. Мотив есть субъективно выраженное побуждение к деятельности.

3. Расположите последовательно элементы схемы формирования мотивации системы мотивации и стимулирования труда персонала

Этап	Порядковый номер
а) Формулирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования персонала, определение содержания и структуры системы стимулирования персонала	
б) Разработка системы нематериального стимулирования	
с) Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала	
д) Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала	
е) Разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда)	
ф) Разработка системы материального неденежного стимулирования (социального пакета)	

#### Описание технологии проведения:

Для оценивания тестового задания, содержащего задания разных типов, необходимо использовать политомическую шкалу, в которой допускается несколько категорий ответа на задание, каждая из которых оценивается по-разному. За полностью верный ответ назначается 2 балла, за частично верный – 1 балл и за неверный – 0 баллов.

#### Критерии оценки:

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся набрал более 90% от максимального балла.

Оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся набрал более 70% от максимального балла.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся набрал более 50% от максимального балла.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся набрал менее 50% от максимального балла.

### 20.1.1 Комплект контрольно-измерительных материалов №2 для проведения текущей аттестации

#### Контрольная работа

##### Описание технологии проведения

Цель – овладение заданными компетенциями по дисциплине «Управление мотивацией и лояльностью персонала».

Контрольная работа выполняется в соответствии с методическими указаниями, приведенными в п.14., и Задания для контрольных работ приведены в учебном пособии: Талтынов С.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : рабочая тетрадь: задания для самостоятельной работы : учебное пособие / С.М. Талтынов ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Изд-во Воронежского государственного университета, 2014 .— 23

Фрагмент заданий:

Задание 1. На основе анализа учебной и научно-методической литературы, посвященной проблемам мотивации и стимулирования трудовой деятельности, выберите 5 определений, наиболее полно, на Ваш взгляд, раскрывающих сущность мотивации персонала.

Задание 2. Укажите, каким образом мотивация персонала связана с другими функциями управления человеческими ресурсами.

Функция	Взаимосвязь с мотивацией персонала
Отбор и найм персонала	Пример: <i>Повышение привлекательности компании для кандидатов посредством конкурентоспособной системы мотивации и стимулирования труда. Оценка мотивационного профиля кандидатов при отборе.</i>
Адаптация персонала	
....	

Задание 3. Проведите оценку уровня лояльности персонала в организации, где работаете или проходили практику. С использованием шкалы Лайкерта респондентам необходимо оценить степень согласия с предложенным утверждением.

Таблица 1 – Шаблон анкеты «Оценка удовлетворенности и лояльности персонала» (фрагмент)

	Вопрос	Варианты ответов				Поставьте "1" над нужным ответом
	Необходимо поставить оценку от 1 до 5 в зависимости от Вашего уровня согласия с утверждением. 5 - полностью согласен (да), 4- скорее согласен, 3 - ни то ни другое, не знаю. 2- Скорее нет. 1 - категорически не согласен с утверждением (нет).	Ваша оценка				
<i>1 Блок вопросов "Оценка своей работы сотрудниками"</i>						
	Я с удовольствием жду начала рабочего дня					
	В организации высок уровень трудовой энергии					
	Сотрудники относятся к работе положительно и оптимистично					
	По моим наблюдениям в ходе работы, удовлетворение потребностей клиента является первостепенной важностью для каждого сотрудника					
	Любям похоже нравится здесь работать					
<i>2 Блок вопросов "Сотрудник и организация"</i>						
	Здоровье, безопасность, отдых сотрудников важны для руководства организации					
	У меня есть все основания чувствовать себя важной частью своей организации					
	Труд в этой организации является для меня больше, чем просто работой					
	Я удовлетворен тем, как руководство компании поздравляет сотрудников с праздниками ( 8 марта, 23 февраля, Новый год и т.д.).					
	Меня устраивает уровень и качество оснащения моего рабочего места (орг.техника, компьютер, кабинет и т.д.)					
	Меня устраивает система работы, на которой я нахожусь (офис / дом)					
	У сотрудников организации есть гордость за свою компанию и то, что они в ней работают					
	Проблем с получением зарплаты нет (вовремя, в должном количестве)					
	Я хорошо информирован(а) о видении, задачах, стратегии и целях организации					
<i>3 Блок вопросов "Взаимоотношения» сотрудника с руководством организации"</i>						
	Я чувствую, что (менеджмент) руководство интересуется мое мнение					
	Сотрудников поощряют вносить предложения по усовершенствованию методов работы					
	Менеджмент прилагает все усилия, чтобы снизить или вообще убрать препятствия на пути к моему					
	Руководство идет на диалог с сотрудниками, учитывая их мнения в обсуждаемых вопросах					

### **Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания):**

Оценка обучающегося зависит от степени раскрытия теоретического вопроса первого раздела и качества проведенного анализа второго раздела, соответствия представленным рекомендациям. Оформление контрольной работы должно соответствовать требованиям, предъявляемым к письменным работам. Титульный лист установленной формы. Шрифт Times New Roman, размер шрифта 14, абзацный отступ 1,5, межстрочный интервал 1,5. Размеры полей: левое 3 см, правое 1 см, верхнее и нижнее 2 см. Номер страницы проставляют внизу по центру. Выравнивание основного текста по ширине страницы, абзацный отступ 1,25. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно

использовать графики, диаграммы и таблицы, которые должны быть оформлены в соответствии с требованиями ГОСТ.

Обучающиеся считаются освоившими пороговый уровень подготовки (оценка – зачтено), если ими верно выполнены два раздела контрольной работы, даны грамотные и обоснованные ответы на дополнительные вопросы во время презентации результатов работы.

#### Критерии оценки контрольных работ

Критерии оценивания	Шкала оценок
«Зачтено» выставляется, если обучающийся продемонстрировал глубокие знания, подтвержденные полным изложением заданий контрольной работы, показал взаимосвязь теории с практикой, ответил на дополнительные вопросы и смог аргументировать ответы примерами	Зачтено
Ответ не зачитывается при отсутствии выполнений контрольной работы, и/или при не владении обучающимся темой, что выражается в неумении изложить содержание основного и дополнительных вопросов.	Не зачтено

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- перечень вопросов к экзамену;
- перечень тестовых заданий;
- результаты прохождения текущих аттестаций.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

#### Описание технологии проведения

Обучающийся, получивший положительные оценки по результатам текущей аттестации, в ходе промежуточной аттестации письменно отвечает на два теоретических вопроса контрольно-измерительного материала и выполняет тестовые и практические задания.

Обучающийся, который не смог успешно пройти текущую аттестацию по дисциплине в течение семестра, на экзамене должен дать письменный ответ на два теоретических вопроса контрольно-измерительного материала, выполнить тестовые и практические задания, а также представить результаты выполнения заданий текущей аттестации в соответствии с требованиями, указанными в разделе 20.1.

Для оценивания результатов обучения используются следующие показатели:

- знание материала по вопросам контрольно-измерительного материала;
- умение выделять существенные положения по поставленному в КИМе вопросу;
- умение иллюстрировать теоретические знания практическими примерами и фактами, проводить анализ и предлагать решение конкретных ситуаций.

Контрольно-измерительный материал включает в себя два теоретических вопроса из Перечня вопросов к экзамену.

Соотношение критериев оценивания компетенций, уровня сформированности компетенций и шкалы оценивания результатов обучения для экзамена

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет теоретическими основами дисциплины, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Обучающийся набрал более 90% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий.	Повышенный уровень	Отлично

Обучающийся владеет теоретическими основами мотивации и стимулирования трудовой деятельности, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач, но допускает отдельные несущественные ошибки. Обучающийся набрал более 70% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий.	Базовый уровень	Хорошо
Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины, фрагментарно способен иллюстрировать ответ примерами, допускает ошибки на дополнительные вопросы. Обучающийся набрал более 50% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий.	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины, демонстрирует отрывочные знания, не способен иллюстрировать ответ примерами, допускает множественные существенные ошибки в ответе. Обучающийся набрал менее 50% от максимального балла при решении тестовых и практических заданий.	–	Неудовлетворительно

### КИМ № 3 Перечень вопросов к экзамену:

1. Мотивация сотрудников в системе управления персоналом
  2. Категориальный аппарат теории мотивации: потребности, мотивы, стимулы. Взаимосвязь мотивов и стимулов.
  3. Мотивационный механизм в теориях Маслоу, Альдерфера. Основные выводы, недостатки, практика применения.
  4. Практическое значение мотивационных теорий Херцберга и Макклелланда.
  5. Теория справедливости, теория ожидания и модель Портера-Лоулера: практика применения.
  6. Мотивация посредством проектирования работы (модель Хэкмана и Олдхэма).
  7. Стимулирование сотрудников, основанное на теории подкрепления
  8. Мотивационные типы работников, особенности стимулирования (методика MOTYPE)
  9. Теория постановки целей. Основные принципы целеполагания.
  10. Участие в управлении как метод мотивации работников.
  11. Управление по целям в контексте мотивации персонала. Основные элементы системы управления по целям.
  12. Проектирование работы. Обогащение труда.
  13. Этапы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала
  14. Мониторинг рынка труда и позиционирование организации на рынке труда
  15. Показатели состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации
  16. Определение индивидуальных мотиваторов в ходе интервью и управленческого общения.
- Методы определения и интерпретации результатов.
17. Возможность коррекции карты мотиваторов сотрудника
  18. Понятие и структура компенсационного пакета
  19. Основные этапы разработки базовой части компенсационного пакета
  20. Методы оценки работ для разработки базовой части компенсационного пакета
  21. Грейдирование: цели, принципы, схемы формирования системы грейдов
  22. Система Performance Management: понятие, компоненты, условия, этапы реализации
  23. Основные этапы разработки матриц целей и KPI. Определение результативности сотрудников, её взаимосвязь с вознаграждением.
  24. KPI для руководителей и сотрудников поддерживающих подразделений
  25. Системы распределения доходов: Скэнлона, Ракера, Импрошеар
  26. Методы анализа потребности в нематериальном стимулировании работников
  27. Формирование системы нематериального стимулирования.
  28. Технология разработки внутренних нормативных документов, регламентирующих систему мотивации и стимулирования персонала
  29. Психологический контракт: понятие, структура, трансформация
  30. Лояльность персонала: понятие, виды. Факторы, влияющие на лояльность сотрудников
  31. Индивидуальные программы развития лояльности сотрудников
  32. Мотивационное ядро персонала и его эффективность.
  33. Оценка и анализ эффективности системы мотивации и стимулирования труда работников

34. Критерии и методы оценки системы мотивации персонала
35. Методики исследования уровня лояльности персонала к организации

#### КИМ № 4 Тестовые задания

##### Описание технологии проведения:

1. Подготовка к выполнению заданий, заключающаяся в получении обучающимися методических указаний.
2. Выполнение тестовых заданий.
3. Получение оценки

ЗАДАНИЕ 1. Выберите правильный вариант ответа:

Согласно подходу, предложенному Д. Синком, можно выделить четыре основных метода управления мотивацией и повышения результативности работников. Найдите лишний элемент.

- лидерство и моральная поддержка
- стимулирование сотрудников, основанное на теории подкрепления
- регулирование поведения посредством постановки целей
- проектирование (дизайн) работ и обогащение труда
- партисипативность: вовлечение работников в управление

ЗАДАНИЕ 2. Укажите одно ошибочное утверждение:

- управление по целям является специальным механизмом управления, который консолидирует цели работников, выполняющих разные функции на всех уровнях управления
- управление по целям - это такая техника руководства, при которой сотрудники высших и низших уровней управления определяют их общие цели, затем очерчивают специфические задачи и сферы ответственности каждого работника и в дальнейшем ориентируются на них в руководстве предприятием
- управление по целям не может считаться эффективным инструментом менеджмента, методом повышения мотивации работников, поскольку его разработка и внедрение очень трудоемки.

ЗАДАНИЕ 3. Укажите одно ошибочное утверждение:

Для того чтобы метод мотивации персонала «участие в управлении» был эффективным, необходимо соблюдение следующих условий:

- участие в управлении предполагает, что менеджер и сотрудники располагают необходимым для обеспечения процесса временем. в кризисных ситуациях подобная практика нецелесообразна.
- потенциальные выгоды от участия в управлении должны превосходить затраты. Например, время, отводимое на участие в управлении, не должно быть в ущерб времени, отводимому на основные рабочие операции.
- работники проявляют заинтересованность в участии в управлении - предмет участия в управлении должен относиться к делу и быть для них интересным.
- способности и квалификация сотрудников не влияют на успешность метода «участие в управлении» и их можно не брать в расчет.

ЗАДАНИЕ 4. Вставьте пропущенное слово:

В целях индивидуализации стимулирования возможно использовать так называемую систему «.....». В основе метода лежит своего рода “меню”, в котором персоналу предприятия предлагаются для свободного выбора наборы определенных социальных выплат и льгот (бенефитов) в качестве вознаграждения за труд.

(ответ напишите строчными буквами в именительном падеже)

Ответ: кафетерий

ЗАДАНИЕ 5. Вставьте пропущенное слово:

Лояльность персонала на уровне «.....» свидетельствует об усвоенных ценностях организации: сотрудники, имеющие этот уровень лояльности, максимально отдадут себя работе, нетерпимы к нарушениям правил со стороны других людей, более ответственны. Они более склонны доверять официальной информации, решениям, которые принимает руководство. Такие сотрудники легче переносят трудные для компании времена и остаются работать, руководствуясь чувством верности.

**Ответ:** **убеждений**

**Критерии оценки:**

- средний уровень сложности (в формулировке задания перечислены все варианты ответа:
  - 1 балл – указан верный ответ;
  - 0 баллов – указан неверный ответ, в том числе частично.
- повышенный уровень сложности (в формулировке задания отсутствуют варианты ответа:
  - 2 балла – указан верный ответ;
  - 0 баллов – указан неверный ответ, в том числе частично.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя два теоретических вопроса, позволяющие оценить уровень полученных знаний и степень сформированности умений и навыков.

Промежуточная аттестация по дисциплине возможна с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации. Задания п. 20.2 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины.