

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

Декан экономического факультета



/Канапухин П.А./

*подпись, расшифровка подписи*

24.04.2024г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.ДВ.01.01 Управление стимулированием работников**

*Код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом*

- 1. Код и наименование направления подготовки/специальности:** 38.04.02  
Менеджмент
- 2. Профиль подготовки/специализация:** современные технологии менеджмента
- 3. Квалификация выпускника:** магистр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** экономики труда и основ управления
- 6. Составители программы:** Дашкова Екатерина Сергеевна, д.э.н., доцент  
*(ФИО, ученая степень, ученое звание)*
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета № 4 от 18.04.2024г  
*(наименование рекомендующей структуры, дата, номер протокола)*

---

**8. Учебный год:** 2025/2026

**Семестр(ы)/Триместр(ы):** 3 семестр

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

*Целями освоения учебной дисциплины являются:*

- выработка у студентов способностей оценки и анализа процесса стимулирования работников и разработки управленческих решений в области совершенствования системы стимулирования.

*Задачи учебной дисциплины:*

- формирование навыков определения параметров систем стимулирования работников и выявления отклонений от плановых значений;
- формирование умений и навыков определения эффективности систем оплаты труда и материального стимулирования;
- формирование знаний и умений разработки решений в области совершенствования политики стимулирования трудовой деятельности.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** Блок Б1. Часть, формируемая участниками образовательных отношений. Дисциплины по выбору.

**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
-----	----------------------	--------	--------------	---------------------------------

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-1	Способен анализировать действующие бизнес-процессы и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению отклонений от целевых показателей	ПК-1.1	Оценивает текущие показатели бизнес-процессов и выявляет отклонения от плановых значений	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- концептуальные основы мотивации и стимулирования труда;</li><li>- процесс, методы, формы и виды стимулирования труда;</li><li>- традиционные и современные подходы управления стимулированием труда.</li></ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- определять методы мотивации, виды стимулирования труда.</li></ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками анализа системы стимулирования труда, выявления ее достоинств и недостатков;</li><li>- навыками выработки предложений по совершенствованию стимулирования труда в системе управления человеческими ресурсами организации.</li></ul> <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- методы и показатели диагностики системы стимулирования труда.</li></ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- проводить расчет эффективности системы стимулирования труда с использованием экономического и социологического инструментария и выявить ее достоинства и недостатки.</li></ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками разработки методического</li></ul>

				инструментария оценки эффективности системы стимулирования труда.
		ПК-1.3	Предлагает решения для устранения и (или) предупреждения причин отклонений в ходе бизнес-процессов	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внешние и внутренние факторы, определяющие формирование и функционирование систем стимулирования труда в организации;</li> <li>- содержание политики стимулирования труда в организации.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять содержание политики стимулирования труда;</li> <li>- осуществлять правильный выбор методов оценки деятельности работников с учетом целей стимулирования работников.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки стратегических задач стимулирования труда и сочетания их со стратегическими целями управления человеческими ресурсами в организации.</li> </ul>

## 12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 3/108

Форма промежуточной аттестации *зачет*

## 13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		3 семестр	№ семестра	...
Аудиторные занятия	28	28		
в том числе:	лекции	14	14	
	практические	14	14	
	лабораторные			
Самостоятельная работа	80	80		
в том числе: курсовая работа (проект)				
Форма промежуточной аттестации (экзамен – __ час.)				
Итого:	108	108		

### 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	Концептуальные основы стимулирования труда.	Сущность и содержание стимулирования труда, взаимосвязь с мотивацией труда. Эволюция концепций стимулирования труда.	<a href="https://edu.vsu.ru/my/#">https://edu.vsu.ru/my/#</a>
1.2	Методы мотивации и виды стимулирования.	Методы трудовой мотивации. Классификация видов стимулирования труда. Социальный пакет и его назначение. Моральные виды стимулирования. Современные подходы к разработке нематериальных видов стимулирования труда.	<a href="https://edu.vsu.ru/my/#">https://edu.vsu.ru/my/#</a>
1.3	Формирование и развитие системы стимулирования труда.	Принципы, условия и алгоритм формирования/развития системы стимулирования труда. Основные проблемы внедрения систем стимулирования и их преодоление.	<a href="https://edu.vsu.ru/my/#">https://edu.vsu.ru/my/#</a>
1.4	Оценка эффективности системы стимулирования	Социологические инструменты в диагностике удовлетворенности работников системой	<a href="https://edu.vsu.ru/my/#">https://edu.vsu.ru/my/#</a>

	труда.	стимулирования. Экономическая и социальная эффективность системы стимулирования труда. Интегрированный подход к оценке эффективности системы стимулирования труда.	
1.5	Реализация политики стимулирования труда в системе управления человеческими ресурсами в организации	Роль системы управления человеческими ресурсами в формировании системы стимулирования. Взаимосвязь методов оценки деятельности работников и целей стимулирования работников. Корпоративная культура и стимулирование труда. Взаимосвязь систем развития персонала и стимулирования труда. Роль руководителя в управлении стимулированием труда. Содержание политики стимулирования труда, ее разработка и реализация.	<a href="https://edu.vsu.ru/my/#">https://edu.vsu.ru/my/#</a>
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Концептуальные основы стимулирования труда.	Сущность и содержание стимулирования труда, взаимосвязь с мотивацией труда. Эволюция концепций стимулирования труда.	<a href="https://edu.vsu.ru/my/#">https://edu.vsu.ru/my/#</a>
2.2	Методы мотивации и виды стимулирования.	Методы трудовой мотивации. Классификация видов стимулирования труда. Социальный пакет и его назначение. Моральные виды стимулирования. Современные подходы к разработке нематериальных видов стимулирования труда.	<a href="https://edu.vsu.ru/my/#">https://edu.vsu.ru/my/#</a>
2.3	Формирование и развитие системы стимулирования труда.	Принципы, условия и алгоритм формирования/развития системы стимулирования труда. Основные проблемы внедрения систем стимулирования и их преодоление.	<a href="https://edu.vsu.ru/my/#">https://edu.vsu.ru/my/#</a>
2.4	Оценка эффективности системы стимулирования труда.	Социологические инструменты в диагностике удовлетворенности работников системой стимулирования. Экономическая и социальная эффективность системы стимулирования труда. Интегрированный подход к оценке эффективности системы стимулирования труда.	<a href="https://edu.vsu.ru/my/#">https://edu.vsu.ru/my/#</a>
2.5	Реализация политики стимулирования труда в системе управления человеческими ресурсами в организации	Роль системы управления человеческими ресурсами в формировании системы стимулирования. Взаимосвязь методов оценки деятельности работников и целей стимулирования работников. Корпоративная культура и стимулирование труда. Взаимосвязь систем развития персонала и стимулирования труда. Роль руководителя в управлении стимулированием труда. Содержание политики стимулирования труда, ее разработка и реализация.	<a href="https://edu.vsu.ru/my/#">https://edu.vsu.ru/my/#</a>

\* заполняется, если отдельные разделы дисциплины изучаются с помощью онлайн-курса. В колонке Примечание необходимо указать название онлайн-курса или ЭУМК. В других случаях в ячейки ставятся прочерки.

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

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)			
		Лекции	Практические	Самостоятельная работа	Всего
1	Концептуальные основы стимулирования труда.	2	2	16	20
2	Методы мотивации и виды стимулирования.	2	2	16	20
3	Формирование и развитие системы стимулирования труда.	2	2	16	20
4	Оценка эффективности системы стимулирования труда.	2	2	16	20
5	Реализация политики стимулирования труда в системе управления человеческими ресурсами в организации	6	6	16	28
	Итого:	14	14	80	108

#### **14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:** *(рекомендации обучающимся по освоению дисциплины: указание наиболее сложных разделов, работа с конспектами лекций, презентационным материалом, рекомендации по выполнению курсовой работы, по организации самостоятельной работы по дисциплине и др.)*

Для достижения цели изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции и практические занятия.

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

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект для использования полученного материала при подготовке к практическим занятиям и выполнения заданий для самостоятельной работы. Для более полного освоения материалов учебной дисциплины обучающимся рекомендуется дополнить лекционный материал посредством самостоятельной работы с литературой.

Следует обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме занятия.

Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии.

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

Практические занятия позволяют развивать у студентов творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Доклад — один из видов монологической речи, публичное, развернутое, официальное сообщение по определенному вопросу, основанное на привлечении документальных данных.

Презентация. Содержание презентации соответствует содержанию контрольной работы. Объем – не менее 10 слайдов. Текст выравнивается на слайдах по ширине и приблизительно одинакового размера. Цвет фона слайда не должен сливаться с цветом шрифта текста. Рекомендуется применять эффекты анимации. Смену слайдов можно выставлять по времени или «по щелчку».

Кейс-технология (от англ. «case» — случай) — интерактивная технология обучения, направленная на формирование у обучающихся знаний, умений, личностных качеств на основе анализа и решения реальной или смоделированной проблемной ситуации в контексте профессиональной деятельности, представленной в виде кейса.

Дискуссия – это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами. Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми. Групповая дискуссия - это метод проведения лабораторного занятия, позволяющий не только выявить весь спектр мнений участников, но и найти общее групповое решение коллективной проблемы. Групповая дискуссия является важнейшим средством установления диалога, стимулирования делового сотрудничества.

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.

Методические рекомендации по выполнению индивидуального творческого задания

Индивидуальное творческое задание выполняется во время проведения

промежуточной аттестации.

Творческое задание – работа научно-практического характера. Оно позволяет оценить каким образом обучающийся применяет полученные теоретические знания для решения практических проблем в профессиональной области.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Содержание самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа обучающегося осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах.

## 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины *(список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов источников)*

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Управление стимулированием работников [Текст] : учебное пособие / Воронеж. гос. ун-т.; сост. Е.С. Дашкова. – Воронеж : ВГУ, 2023. – 82с.
2.	Богомолова, Т. П. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие (курс лекций, проблемно-тематический курс, тесты и практико-ориентированные задания) : учебное пособие / Т.П. Богомолова, Э.А. Понуждаев. — Москва Берлин : Директ-Медиа, 2019. — 419 с. : ил., табл. — Библиогр. в кн. — <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> . — ISBN 978-5-4475-9883-9. — <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=570245">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=570245</a> >. — <URL: <a href="http://doi.org/10.23681/570245">http://doi.org/10.23681/570245</a> >

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3.	Вознаграждение персонала [Текст] : учебное пособие / Воронеж. гос.ун-т.; сост. Е.С. Дашкова. – Воронеж: ВГУ, 2016. – 74 с.
4.	Дашкова Е.С. Современные системы вознаграждения персонала: монография / Е.С. Дашкова–Воронеж : Издательство Воронежского государственного университета, 2010. – 112 с.
5.	Ендовицкий Д. А. Вознаграждение персонала: регулирование, учет и отчетность, экономический анализ : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080109 "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", 080105 "Финансы и кредит" / Д.А. Ендовицкий, Л.А. Вострикова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 303 с.— ISBN 978-5-238-01211-7.
	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. С. Ю. Трапицына. — М. : Издательство Юрайт, 2017 — 314 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.
6.	Одегов Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности : Учебно-практическое пособие. / Ю.Г.Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – 336с
7.	Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 365 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00497-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт].
8.	Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Т. Г. Озерникова. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2016 – 183 с. – Режим доступа : <a href="http://lib-catalog.isea.ru">http://lib-catalog.isea.ru</a> .
9.	Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В.Г. Соломанидин, Т.О. Соломанидина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 313 с
10.	Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом : [учебник для студ. бакалавриата и магистратуры, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент"] / А.В. Тебекин. — Москва : КноРус, 2020. — 717, [1] с. : ил., табл. — (Бакалавриат и магистратура). — Библиогр.: с. 642-646.
11.	Травин, В. В. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV : учебно-практическое пособие / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. — Москва : Издательский

	дом «Дело», 2015 .— 158 с. : ил. — (Модульная программа «Руководитель XXI века»)
12.	Ужахова, Л. М. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л.М. Ужахова ; отв. ред. Д. В. Вакорин ; Тюменский государственный университет .— Тюмень : Тюменский государственный университет, 2018 .— 96 с. : ил. — Библиогр. в кн .— <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> .— <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=574277">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=574277</a> >
13.	Управление человеческими ресурсами : [учебное пособие для подгот. бакалавров по укрупненной группе направлений 38.00.00."Экономика и управление"] / [А.М. Руденко и др.] ; под ред. А.М. Руденко .— Ростов-на-Дону : Феникс, 2015 .— 351 с. : ил., табл. — (Высшее образование) .— Авт. указаны на обороте тит. л. — Библиогр.: с. 343-348.
14.	Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» : учебное пособие / С.А. Шапиро, И.В. Филимонова .— Москва Берлин : Директ-Медиа, 2020 .— 105 с. : ил., табл. — Библиогр. в кн. — <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> .— ISBN 978-5-4499-0413-3 .— <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=571002">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=571002</a> > .— <URL: <a href="http://doi.org/10.23681/571002">http://doi.org/10.23681/571002</a> >

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

№ п/п	Ресурс
15.	Образовательный портал "Электронный университет ВГУ" <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
16.	Электронные каталоги зональной научной библиотеки ВГУ <a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a>
17.	Национальный цифровой ресурс "РУКОНТ" - межотраслевая электронная библиотека <a href="https://rucont.ru">https://rucont.ru</a>
18.	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека online" <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> ),
19.	Электронно-библиотечная система "Лань" <a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
20.	Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» <a href="https://urait.ru">https://urait.ru</a>
21.	Научная электронная библиотека <a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
22.	Человеческие ресурсы. Портал – <a href="http://www.rhr.ru/">http://www.rhr.ru/</a> .

**16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы** (учебно-методические рекомендации, пособия, задачки, методические указания по выполнению практических (контрольных), курсовых работ и др.)

№ п/п	Источник
23	Федченко А. А., Шкиренко Г.А. Экономика социально-трудовых отношений [Электронный ресурс] : практикум : [для бакалавров, магистров и аспирантов экономических специальностей, слушателей Президентской программы и других программ бизнес-образования ВГУ] / А.А. Федченко, Г.А. Шкиренко ; Воронеж. гос. ун-т .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Экономический факультет ВГУ, 2019 .— <URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m19-225.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m19-225.pdf</a> >.

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

При реализации дисциплины используются текстовый редактор Microsoft Word, табличный редактор Microsoft Excel, редактор презентаций Microsoft PowerPoint. Проверка заданий может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Программа курса может реализоваться с применением дистанционных образовательных технологий через Образовательный портал "Электронный университет ВГУ" <https://edu.vsu.ru/>, где представлены следующие материалы: программа дисциплины, план семинаров, задания для самостоятельной работы; а также предоставляется возможность в режиме онлайн проводить занятия в соответствии с расписанием.

**18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:** Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник.

**19. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

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.	Концептуальные основы стимулирования труда.	ПК-1	ПК-1.1	опрос, доклад, презентация, дискуссии
2.	Методы мотивации и виды стимулирования.	ПК-1	ПК-1.1	опрос, доклад, презентация, дискуссии, кейс
3.	Формирование и развитие системы стимулирования труда.	ПК-1	ПК-1.1	опрос, доклад, презентация, дискуссии, кейс
4.	Оценка эффективности системы стимулирования труда.	ПК-1	ПК-1.1	опрос, дискуссии, задачи
5.	Реализация политики стимулирования труда в системе управления человеческими ресурсами в организации	ПК-1	ПК-1.1; ПК-1.3	опрос, доклад, презентация, дискуссии, кейс
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				<b>КИМ, индивидуальное творческое задание</b>

## **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:

#### **1) Опрос по теме на практическом занятии**

Тема 1. Концептуальные основы стимулирования труда.

- 1.1. Понятия «мотивация» и «стимулирование», их сущность и взаимосвязь.
- 1.2. Процесс мотивации труда.
- 1.3. Эволюция концепций мотивации и стимулирования труда.

Тема 2. Методы мотивации и виды стимулирования.

- 2.1. Методы трудовой мотивации.
- 2.2. Классификация видов стимулирования труда.
- 2.3. Социальный пакет и его назначение.
- 2.4. Моральные виды стимулирования.
- 2.5. Современные подходы к разработке нематериальных видов стимулирования труда.

Тема 3. Формирование и развитие системы стимулирования труда.

- 3.1. Принципы и условия формирования/развития системы стимулирования труда.
- 3.2. Алгоритм формирования/развития системы стимулирования труда.

Тема 4. Оценка эффективности системы стимулирования труда.

- 4.1. Социологические инструменты в диагностике удовлетворенности работников системой стимулирования.
- 4.2. Экономическая и социальная эффективность системы стимулирования труда.
- 4.3. Интегрированный подход к оценке эффективности системы стимулирования труда.



Тема 5. Реализация политики стимулирования труда в системе управления человеческими ресурсами в организации.

- 5.1. Роль системы управления человеческими ресурсами в формировании системы стимулирования.
- 5.2. Взаимосвязь методов оценки деятельности работников и целей стимулирования работников.
- 5.3. Корпоративная культура и стимулирование труда.
- 5.4. Взаимосвязь систем развития персонала и стимулирования труда.
- 5.5. Роль руководителя в управлении стимулированием труда.
- 5.6. Содержание политики стимулирования труда, ее разработка и реализация.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; полностью раскрывает суть вопроса, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований	Отлично
Обучающийся в основном владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Не в полной мере раскрыта суть вопроса.	Хорошо
Обучающийся демонстрирует частичные знания понятийного аппарата; не всегда способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Продемонстрировано слабое понимание сути вопроса.	Удовлетворительно
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, при ответе допускает грубые ошибки.	Неудовлетворительно

## 2) Темы докладов

Тема 1. Концептуальные основы стимулирования труда.

- 1.1. Теория Z (Уильям Оучи).
- 1.2. Комплексная процессуальная теория мотивации (Лайман Портер, Эдвард Лоулер).
- 1.3. Теория «математического» ожидания (Джон Аткинсон, Н. Физер).
- 1.4. Теория атрибуции (Фриц Хайдер).
- 1.5. Теория контроля (Уильям Глассер).
- 1.6. Теория представительства (Мишель Дженсен, Уильям Мексинг).
- 1.7. Теория изменения поведения, теория подкрепления (Беррес Фредерик Скиннер).
- 1.8. Теория установки целей (Эдвин А. Локке).
- 1.9. Концепция редизайна труда (Дж. Хакман и Грег Олдхэм).

Тема 2. Методы мотивации и виды стимулирования.

- 2.1. Инновационные для российской практики виды социального стимулирования работников.
- 2.2. Современные для российской практики виды морального стимулирования работников.

Тема 3. Формирование и развитие системы стимулирования труда.

3.1. Проблемы стимулирования персонала в российских коммерческих организациях и пути их решения.

3.2. Проблемы стимулирования персонала в российских бюджетных организациях и пути их решения.

Тема 5. Реализация политики стимулирования труда в системе управления человеческими ресурсами в организации.

5.1. Методы оценки деятельности работников: условия применения.

5.2. Взаимосвязь корпоративной культуры и системы стимулирование труда: опыт построения.

5.3. Взаимосвязь систем развития персонала и стимулирования труда опыт построения.

5.4. Пример построения политики стимулирования труда.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Представленный материал кратко, емко, четко определяет проблему, представлена авторская позиция на исследуемый вопрос	Отлично
Представленный материал отличается неточностью или не вполне четко представлена авторская позиция	Хорошо
При подготовке материала использован один источник, нет авторской позиции, не в полном объеме рассмотрен вопрос	Удовлетворительно
Материал подготовлен не по теме, или не подготовлен	Неудовлетворительно

### 3) Примерные кейсы

Тема 2. Методы мотивации и виды стимулирования.

Ситуация:

Шесть лет назад руководству группы компаний «Эфко» (белгородский производитель растительного масла и майонеза) чуть было не пришлось свернуть существенную часть своего бизнеса – переработку подсолнечника и сахарной свеклы. На открывшихся тогда двадцати сельскохозяйственных предприятиях работники отказывались работать и нарушали трудовую дисциплину. Самый простой и, казалось бы, эффективный способ настроить человека на работу – платить хорошую зарплату – не срабатывал: люди работать не хотели. Для большинства работников деньги – это абстрактная вещь и вовсе не повод быть исполнительным и обязательным. Ю. Скобликова, директор хедхантинговой компании «Green Street», отмечает, что для такой категории людей важнее и понятнее базовые потребности: пища, материальной мотивации. Разница в понимании жизненных ценностей между простыми рабочими и управленцами существует с незапамятных времен. Деньги для низкоквалифицированного персонала нередко имеют значение как репрессивная мера – под страхом депримирувания люди могут, так или иначе, исправлять свое поведение. Но они вряд ли будут работать лучше в надежде на более высокие доходы.

В некоторых, особенно пьющих сельских местностях, многие компании выплачивают бонусы не самому работнику, а кому-то из членов его семьи. Это позволяет самому работнику обрести собственную значимость в кругу людей, мнением которых он дорожит.

Контрольные вопросы

- 1 Определите тип мотивации работников в данной ситуации.
- 2 Согласны ли вы с предлагаемыми методами повышения мотивации?
- 3 Какие способы позволяют улучшить систему мотивации персонала «синеворотничковых профессий» в организациях?

### Тема 3. Формирование и развитие системы стимулирования труда.

#### Ситуация:

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения. В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

#### Задание:

- 1) Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
- 2) Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.
- 3) Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?
- 4) Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

### Тема 5. Реализация политики стимулирования труда в системе управления человеческими ресурсами в организации.

#### Ситуация «Разработка стратегии компании «АБВ»

Небольшая производственная компания «АБВ», результаты продаж которой несколько отчетных периодов превышают планы. Руководство компании принимает решение об открытии дополнительных офисов продаж без релокации производственных цехов. Перед службой HR стоит задача подготовить стратегию управления персоналом, в частности стратегию стимулирования работников, в рамках озвученной цели и сроком на три года.

#### Задание:

Разработайте алгоритм формирования кадровой стратегии в организации может развиваться поэтапно?

#### Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся решил кейс самостоятельно и правильно	Отлично
Обучающийся решил кейс правильно с небольшими недочетами	Хорошо
Обучающийся решил кейс при содействии преподавателя	Удовлетворительно
Обучающийся не решил кейс	Неудовлетворительно

#### 4) примерные задачи

Тема 4. Оценка эффективности системы стимулирования труда.

При внедрении на ООО «Бумага» бестарифной системы оплаты труда рабочие цеха по производству бумаги уже в следующем месяце перевыполнили план, составляющий 500 000 руб., на 20%. При этом коэффициент, введенный нормативными документами за перевыполнение плана от 10 до 20%, составляет 0,1 от должностного оклада каждого работника. В цехе по производству бумаги работают пятеро рабочих 2-го разряда с должностными окладами 15 000 руб., четверо рабочих 3-го разряда с окладами 18 000 руб. и начальник цеха 6-го разряда с должностным окладом 25 000 руб.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся решил задачу самостоятельно и правильно	Отлично
Обучающийся решил кейс правильно с небольшими недочетами	Хорошо
Обучающийся решил кейс при содействии преподавателя	Удовлетворительно
Обучающийся не решил кейс	Неудовлетворительно

#### 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- ответы на вопросы зачета;
- ответ по индивидуальному творческому заданию.

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

#### Индивидуальное творческое задание

##### Ситуация “поощрение”

Официальная часть вечера работников шинного завода была рассчитана на 50 минут. Началась она в полном согласии со сценарным планом. Под музыку вспыхнул экран: на нем проецировались цветные слайды, диктор рассказывал об истории завода, о лучших шинниках. Это был пролог.

Но вот свет снова залил сцену и зал. Ведущий и ведущая приглашают на сцену инженеров, знатных рабочих - начинается “пресс-конференция” о новостях в шинном производстве. Для эмоционального тепла короткие интервью перемежаются музыкальными сувенирами участникам пресс-конференции - их “дарят” артисты филармонии. Они, правда, представления не имеют о тех, кому “от всей души” преподносят то любимую песню, то любимый танец и, к примеру, пожилому рабочему достается в подарок молодежный шлягер. Но зал в общем-то доволен и настроен на веселый лад.

Однако, тут начинается кульминация официальной части: объявляется вынос знамени завода. Люди постепенно сгоняют с лица улыбки, встают. Зачитывается приказ директора завода и вызываются на сцену 15 лучших шинников. Им повязывают ленты через плечо, вручают цветы. Героев дня усаживают в президиум. Зрители дружно аплодируют.

Чтение приказа продолжается: "... за высокопрофессиональный труд... награждается премией..."

На сцену поднимается один человек, второй, третий... Каждому пожимают руку и вручают конверт. Зрители аплодируют выходящим один за другим на сцену работникам. Постепенно ведущий убыстряет темп чтения. Вместо аплодисментов - уже разрозненные хлопки. Некоторые вызываемые по списку не поднимаются на сцену: то ли не пришли на вечер, то ли стесняются. Ведущий уже читает настолько быстро, что фамилии сливаются во что-то неразборчивое. Аплодисменты уже вовсе не звучат. На сцену выходят все реже и реже, а получившие деньги тут же сходят со сцены, несмотря на приглашение остаться в президиуме.

Один из зрителей не выдерживает - поднялся и вышел из зала. Вслед за ним другой. Зал редет.

Наконец, 70-фамильный список кончается, но появляется еще один: зачитываются благодарности... объявляются должности, фамилии... - еще добрые полсотни человек.

Наконец, "ритуал" награждений завершен. Ведущая торжественно призывает весь зал спеть заводской гимн, который существует у завода уже 50 лет. Из-за кулис доносятся первые звуки фонограммы. Зрители смеются - фонограмму включили не на той скорости. Через минуту ведущая снова призывает спеть. Запевает сама, поет ведущий, но зритель не поет. В зале наступает неловкая пауза.

1. Сформулируйте ошибки, которые допустили организаторы вечера при поощрении лучших профессионалов.

2. Известно, что награды, премии, благодарности играют стимулирующую роль. Сыграли ли они эту роль на данном вечере?

3. Предложите пять вариантов оптимальных способов поощрения рабочего, работницы, мастера, инженера, начальника цеха.

Критерии оценки качества индивидуального творческого задания:

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся правильно ответил на все поставленные в задании вопросы.	<i>Повышенный уровень</i>	<i>Зачет</i>
Обучающийся допустил неточности в ответе на один или два вопроса.	<i>Базовый уровень</i>	
Обучающийся допустил серьезные ошибки при ответе на два вопроса или ответил неточно на все три вопроса.	<i>Пороговый уровень</i>	
Обучающийся допустил серьезные ошибки при ответе на все три вопроса или полностью неправильно ответил.	–	<i>Незачет</i>

**Перечень вопросов к зачету:**

1. Сущность и содержание стимулирования труда, взаимосвязь с мотивацией труда.
2. Вклад научной школы менеджмента в развитие материального стимулирования работников.
3. Школа человеческих отношений.
4. Содержательные теории мотивации.
5. Процессуальные теории мотивации.
6. Современные теории мотивации.
7. Методы трудовой мотивации.
8. Классификация видов стимулирования труда.

9. Социальный пакет и его назначение. Моральные виды стимулирования.
10. Современные подходы к разработке нематериальных видов стимулирования труда.
11. Принципы формирования/развития системы стимулирования труда.
12. Условия формирования/развития системы стимулирования труда.
13. Алгоритм формирования/развития системы стимулирования труда.
14. Социологические инструменты в диагностике удовлетворенности работников системой стимулирования.
15. Экономическая эффективность системы стимулирования труда.
16. Социальная эффективность системы стимулирования труда.
17. Интегрированный подход к оценке эффективности системы стимулирования труда.
18. Взаимосвязь методов оценки деятельности работников и целей стимулирования работников.
19. Корпоративная культура и стимулирование труда.
20. Взаимосвязь систем развития персонала и стимулирования труда.
21. Роль руководителя в управлении стимулированием труда.
22. Содержание политики стимулирования труда, ее разработка и реализация

Критерии оценивания:

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Полное соответствие ответа обучающегося всем перечисленным критериям. Продемонстрировано знание понятийного аппарата, продемонстрировано всестороннее, систематическое и достаточно глубокое знание учебно-программного материала, способность разрабатывать программу социологического исследования	<i>Повышенный уровень</i>	<i>Зачет</i>
При ответе на контрольно-измерительный материал обучающийся обнаруживает знание учебно-программного материала, успешно выполняет предусмотренные программой задания. Но недостаточно продемонстрировано владение понятийным аппаратом, допускает несущественные ошибки при разработке программы социологического исследования	<i>Базовый уровень</i>	
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует перечисленным показателям, обучающийся дает неполные ответы на дополнительные вопросы. Демонстрирует частичные знания понятийного аппарата, допускает ошибки при разработке программы социологического исследования	<i>Пороговый уровень</i>	
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки, не способен составить программу социологического исследования.	–	<i>Незачет</i>

При проведении промежуточной аттестации обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий применяются аналогичная формула расчета итоговой оценки за дисциплину.