

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

Декан экономического факультета



/Каналухин П.А./

*подпись, расшифровка подписи*

24.04.2024г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.04 Управление стимулированием и оплатой труда**

*Код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом*

- 1. Код и наименование направления подготовки/специальности:** 38.04.01 Экономика
- 2. Профиль подготовки/специализация:** экономика и управление человеческим капиталом
- 3. Квалификация выпускника:** магистр
- 4. Форма обучения:** заочная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** экономики труда и основ управления
- 6. Составители программы:** Дашкова Екатерина Сергеевна, д.эк.н., доцент  
*(ФИО, ученая степень, ученое звание)*
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета № 4 от № 4 от 18.04.2024г  
*(наименование рекомендующей структуры, дата, номер протокола)*

---

**8. Учебный год:** 2025/2026

**Семестр(ы)/Триместр(ы):** 2 курс, сессия 1,2

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

*Целями освоения учебной дисциплины являются:*

- выработка у студентов способностей совершенствования политики стимулирования персонала, а также разработки и внедрения прогрессивных систем оплаты труда и материального и нематериального стимулирования.

*Задачи учебной дисциплины:*

- формирование навыков анализа и оценки систем стимулирования и оплаты труда;
- формирование умений и навыков определения эффективности систем оплаты труда и материального стимулирования;
- формирование знаний и умений разработки прогрессивных систем оплаты труда и материального и нематериального стимулирования;
- формирование знаний и умений разработки политики стимулирования персонала.

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

**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 проводить исследование социально-трудовой сферы и интерпретировать его результаты с целью принятия управленческих решений	ПК-1.2	Проводит исследования социально-трудовых процессов на макро- и микроуровнях и определяет направления совершенствования социально-трудовой сферы	Знать: - внешние и внутренние факторы, определяющие формирование и функционирование систем стимулирования труда в организации; - содержание политики стимулирования труда в организации. Уметь: - определять содержание политики стимулирования труда; - осуществлять правильный выбор методов оценки деятельности работников с учетом целей стимулирования работников. Владеть: - навыками разработки стратегических задач стимулирования труда и сочетания их со стратегическими целями управления человеческими ресурсами в организации.
ПК-2	Способен разрабатывать варианты управленческих решений в социально-трудовой сфере и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	ПК-2.1	Разрабатывает и внедряет прогрессивные формы организации, стимулирования и оплаты труда	Знать: - концептуальные основы современных подходов к мотивации и стимулированию труда; - современные методы, формы и виды стимулирования труда; - инновационные подходы управления стимулированием труда. Уметь: - определять методы мотивации, виды стимулирования труда. Владеть: - навыками анализа системы стимулирования труда, выявления ее достоинств и недостатков; - навыками разработки прогрессивных систем стимулирования и оплаты труда в системе

				управления человеческими ресурсами организации.
--	--	--	--	---

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

**Форма промежуточной аттестации: экзамен**

**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы		Трудоемкость			
		Всего	По семестрам		
			1 сессия	2 сессия	...
Аудиторные занятия		18	14	4	
в том числе:	лекции	6	6		
	практические	12	8	4	
	лабораторные				
Самостоятельная работа		117	58	59	
в том числе: курсовая работа (проект)					
Форма промежуточной аттестации (экзамен – __ час.)					
контрольная		9		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	Современные концепции мотивации и стимулирования труда.	Современные когнитивные теории мотивации (Вайнер А.А., Р. Аткинсон, .Б. Шамир и др.). Теория Герчикова. Теория поколений и ее использование в управлении мотивацией работников.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28707">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28707</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/course/view.php?id=28707">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28707</a>
1.3	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/course/view.php?id=28707">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28707</a>
1.4	Разработка и внедрение политики стимулирования и оплаты 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/course/view.php?id=28707">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28707</a>
<b>2. Практические занятия</b>			
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/course/view.php?id=28707">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28707</a>

2.3	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/course/view.php?id=28707">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28707</a>
2.4	Разработка и внедрение политики стимулирования и оплаты 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/course/view.php?id=28707">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=28707</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	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Современные концепции мотивации и стимулирования труда.	2	-		18	20
2	Методы мотивации и виды стимулирования.	1	2		33	36
3	Оценка эффективности системы стимулирования труда.	2	4		33	39
4	Разработка и внедрение политики стимулирования и оплаты труда в системе управления человеческими ресурсами в организации	1	6		33	40
	Итого:	6	12		117	135

### 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, развёрнутое, официальное сообщение по определённому 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> .

\* Вначале указываются ЭБС, с которыми имеются договора у ВГУ, затем открытые электронно-образовательные ресурсы, онлайн-курсы, ЭУМК

## 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.	Современные концепции мотивации и стимулирования труда.	ПК-2	ПК-2.1	опрос
2.	Методы мотивации и виды стимулирования.	ПК-2	ПК-2.1	опрос, дискуссии, кейс
3.	Оценка эффективности системы стимулирования труда.	ПК-1	ПК-1.2	опрос, дискуссии, задачи
4.	Разработка и внедрение политики стимулирования и оплаты труда в системе управления человеческими ресурсами в организации	ПК-1	ПК-1.2	опрос, дискуссии, кейс, индивидуальное творческое задание
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				<b>КИМ, тест</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. Современные когнитивные теории мотивации.

1.2. Теория Герчикова.

1.3. Теория поколений и ее использование в управлении мотивацией работников

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. Оценка эффективности системы стимулирования труда.

- 3.1. Социологические инструменты в диагностике удовлетворенности работников системой стимулирования.
- 3.2. Экономическая и социальная эффективность системы стимулирования труда.
- 3.3. Интегрированный подход к оценке эффективности системы стимулирования труда.

Тема 5. Разработка и внедрение политики стимулирования и оплаты 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) 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 4. 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 3. 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 экзаменационные вопросы;
- 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. Запеваает 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	Шкала оценок
Обучающийся правильно ответил на все поставленные в задании вопросы.	Отлично
Обучающийся допустил неточности в ответе на один или два вопроса.	Хорошо
Обучающийся допустил серьезные ошибки при ответе на два вопроса или ответил неточно на все три вопроса.	Удовлетворительно
Обучающийся допустил серьезные ошибки при ответе на все три вопроса или полностью неправильно ответил.	Неудовлетворительно

Описание технологии проведения

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания)

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

### 20.2.1 Перечень вопросов к экзамену:

1. Современные когнитивные теории мотивации.
2. Теория Герчикова.
3. Теория поколений и ее использование в управлении мотивацией работников.
4. Методы трудовой мотивации.
5. Классификация видов стимулирования труда.
6. Социальный пакет и его назначение. Моральные виды стимулирования.
7. Современные подходы к разработке нематериальных видов стимулирования труда.
8. Алгоритм формирования/развития системы стимулирования труда.
9. Социологические инструменты в диагностике удовлетворенности работников системой стимулирования.
10. Экономическая эффективность системы стимулирования труда.
11. Социальная эффективность системы стимулирования труда.

12. Интегрированный подход к оценке эффективности системы стимулирования труда.
13. Взаимосвязь методов оценки деятельности работников и целей стимулирования работников.
14. Корпоративная культура и стимулирование труда.
15. Взаимосвязь систем развития персонала и стимулирования труда.
16. Роль руководителя в управлении стимулированием труда.
17. 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

## 20.2.2 Тестирование

Примеры тестовых заданий:

- 1) Ключевой показатель эффективности системы стимулирования персонала?
  - a) производительность труда**
  - b) рентабельность
  - c) текучесть кадров
  - d) выручка
  
- 2) Отношение числа уволенных работников по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за год к среднесписочной численности персонала на начало периода:
  - a) коэффициент текучести кадров**
  - b) коэффициент стабильности кадров
  - c) коэффициент оборота по приему
  - d) коэффициент Джини
  
- 3) Общие требования к показателям эффективности системы вознаграждения персонала можно выразить следующим образом:
  - a) показатели должны быть измеримы и сопоставимы**
  - b) показатели должны соответствовать целям**
  - c) показатели должны быть гибкими
  - d) показатели должны быть количественными
  - e) показателей должно быть мало
  
- 4) Основная цель разработки системы стимулирования труда?
  - a) обеспечение соответствия структуры потребностей работников целям организации**

- b) соответствие требованиям действующего законодательства
  - c) снижение текучести кадров
  - d) повышение эффективности социального контроля
- 5) Оценка, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы и состоящая в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям, позволяет оценить:
- a) **результаты труда**
  - b) компетенции
  - c) поведение
  - d) компетенции, поведение, результаты труда

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся решил тест на 86-100%	Отлично
Обучающийся решил тест на 70-85%	Хорошо
Обучающийся решил тест на 50-69%	Удовлетворительно
Обучающийся решил тест на 49 % и менее	Неудовлетворительно

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- оценка за тестовые задания (ТЗ) (не более 10 тестовых заданий), составляющая 40% итоговой оценки;
- оценка за ответ на экзаменационные вопросы (ЭВ), составляющая 60% итоговой оценки.

$$\text{Итоговая оценка за дисциплину} = 0,4 \cdot \text{ТЗ} + 0,6 \cdot \text{ЭВ}$$

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

**Задание раздела 20.2.2 Тестирование** рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины