

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

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Управления персоналом

 И.Б. Дуракова  
30.05.2018 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.12 Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

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

38.04.03 Управление персоналом

**2. Профиль подготовки / специализация:**

Управление человеческими ресурсами

**3. Квалификация (степень) выпускника:** магистр

**4. Форма обучения:** заочная

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

**6. Составитель программы:** Талтынов С.М., к.э.н., доцент

**7. Рекомендована:** НМС экономического факультета

протокол № 5 от 24.05.2018

**8. Учебный год:** 2018/2019

**Триместры:** 4,5

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

**Цель** - формирование у магистрантов видения целостной системы принципов и методов мотивации персонала, обучение технологии разработки систем мотивации и стимулирования труда.

### **Задачи:**

- развитие компетенций в сфере управления мотивацией персонала и понимания труда как социально-психологической категории и нравственной ценности.
- овладение современными методами мотивации персонала;
- изучение проблем формирования лояльности персонала;
- уяснение специфики мотивации в российских организациях;
- приобретение магистрами практических навыков в области разработки и оценки эффективности систем мотивации и стимулирования труда

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** обязательная дисциплина вариативной части профессионального цикла. Обучающийся должен владеть культурой мышления, способностями к восприятию, обобщению и анализу информации. Магистрант должен освоить программу бакалавриата, иметь знания по дисциплинам: Управление персоналом организации, Организационное поведение. Предшествующие дисциплины в программе магистратуры: Управление организационной культурой, Управление поведением персонала. Последующие дисциплины: Современные проблемы управления персоналом; Мониторинг и анализ системы управления персоналом.

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

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ОПК-7	владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности	знать: современные проблемы и технологии управления персоналом в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности  уметь: выявлять проблемы в сфере формирования лояльности персонала  владеть: навыками разработки системы грейдов и KPI
ПК-7	умение разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач	знать: содержание основных теорий мотивации и методы мотивационного воздействия, этапы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала  уметь: разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации  владеть: навыками разработки систем материального и нематериального стимулирования труда персонала
ПК-15	знание методов оценки эффективности системы мотивации и стимулирования, методов анализа конкурентоспособности и оценки эффективности политики оплаты труда в организации и умением применять на практике	знать: основы позиционирования организации на рынке труда, показатели состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации  уметь: проводить мониторинг рынка труда и обзор уровней заработной платы  владеть: навыками анализа конкурентоспособности оплаты труда

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час — 2 ЗЕТ /72 час.**

**Форма промежуточной аттестации: экзамен.**

**13. Виды учебной работы:**

Вид учебной работы	Трудоемкость (часы)			
	Всего	По триместрам		
		4 трим.	5 трим.	
Аудиторные занятия	16	16		
в том числе: лекции	6	6		
практические	10	10		
лабораторные	-	-		
Самостоятельная работа	47	20	27	
Экзамен	9		9	
Итого:	72	36	36	

**13.1 Содержание разделов дисциплины**

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<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. Методы трудовой мотивации. Диагностика системы мотивации и стимулирования труда работников. Удовлетворенность трудом, текучесть, абсентеизм. Формирование политики компании в сфере мотивации. Разработка планов социального развития организации. Оценка эффективности системы мотивации и стимулирования труда
1.3.	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).
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. Программы развития лояльности сотрудников.
<b>2. Практические занятия</b>		
2.1	Место и роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом.	Эволюция подходов к мотивации и стимулированию трудовой деятельности. Анализ мотивационных типов сотрудников и особенностей их стимулирования.
2.2	Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	Основные этапы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: содержание, характеристика. Анализ методов мотивационного воздействия. Показатели эффективности систем мотивации и стимулирования труда.
2.3	Разработка компенсационного пакета организации	Этапы разработки компенсационного пакета. Мониторинг рынка труда и обзор уровней заработной платы. Построение системы KPI. Анализ систем участия в прибыли и распределения доходов.

2.4.	Психологический контракт и лояльность персонала	Психологический контракт и мотивация персонала. Методики анализа лояльности сотрудников.
------	---	--

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

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)				Всего
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	
1.	Место и роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом.	2	2		9	13
2.	Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	2	4		18	24
3.	Разработка компенсационного пакета организации	1	2		10	13
4.	Психологический контракт и лояльность персонала	1	2		10	13
5.	Экзамен:					9
Итого:		6	10		47	72

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

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, деловые игры, решение кейсов и задач, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

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.

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 или реферативному сообщению, 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. В ходе практического занятия обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

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 семинару должны быть проработаны каждым обучающимся.

Решение задач – выполнение обучающимися набора практических задач предметной области с целью выработки навыков их решения.

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

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты. При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Деловая игра – совместная деятельность обучаемых, направленная на нахождение путей оптимального решения поставленной задачи в соответствии с выбранной или назначенной ролью с целью выработки коммуникативных навыков, развития мышления, умения применять полученные теоретические знания на практике, быстроты оценки ситуации и принятия решения. Деловая игра позволяет вовлекать участников в моделирование процессов будущей профессиональной деятельности, развивает помимо профессиональных навыков, аналитические, рефлексивные способности, умение организовать собственную деятельность и деятельность группы. Прежде чем приступать к участию в деловой игре, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о целях и практических задачах игры, о порядке проведения игры, критериях оценки действий участников игры; получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы, описание игровой ситуации и конкретную роль в игре с разъяснением функций и порядка действий по сценарию. По итогам проведения деловой игры, 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 обучаемыми заданиями, сформированных на основе практических ситуаций.

Прежде чем приступать 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 кейс-анализа обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем и вопросов учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по учебному курсу определяется учебным планом. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и ресурсами сети Internet, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Виды самостоятельной работы: проработка учебного материала по учебной и научной литературе; работа в электронной библиотечной системе; подготовка к участию в деловых играх, выступление с презентациями.

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

### а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т.О. Соломанидина ; Соломанидин В. Г. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юнити-Дана, 2015 .— 313 с. — <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=115175&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=115175&amp;sr=1</a> >.
2.	Талтынов С.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : задания для самостоятельной и аудиторной работы : учебное пособие / С.М. Талтынов ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Издательство Воронежского государственного университета, 2013 .— 23 с. <URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m13-233.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m13-233.pdf</a> >.
3.	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.
4.	Управление персоналом : учебник / [И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева] ; под ред. И.Б. Дураковой .— Москва : ИНФРА-М, 2014. — 568с.

### б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
5.	Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие / Г. Х. Бакирова М.: Юнити-Дана, 2015. — 439с. <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=118125&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=118125&amp;sr=1</a> >
6.	Бухвалов Н. Модернизация системы мотивации персонала крупного высокотехнологического предприятия /Н. Бухвалов, А. Лугинина, К. Пустовойт, И. Эсаулова // Кадровик. — 2014. - №12.
7.	Ветлужских Е. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI / Е. Ветлужских - М.: Альпина Паблишер, 2016 – 218 с. <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=279588&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=279588&amp;sr=1</a> >
8.	Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр, Инфра-М, 2014. – 656 с.
9.	Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл; пер. с англ. - СПб. и др.: Питер, 2001. - 709 с.
10.	Долженко Р. Фиктивная вовлеченность персонала – проявления и возможности преодоления /Р. Долженко // Кадровик. – 2014. - №3.
11.	Иванова С.В. Мотивация на 100% / С.В. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 285 с. <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=229802&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=229802&amp;sr=1</a> >
12.	Митрофанова Е. Морально-психологическое стимулирование персонала организации / Е. Митрофанова, Л. Альшанская // Кадровик. – 2015. - №4. – С. 63-71

13.	Михненко П. А. Теория менеджмента: учебник / Михненко П. А. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014 – 640 с. <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=429486&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=429486&amp;sr=1</a> >
14.	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник для студ. вузов, обуч. по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / А.Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А.Я. Кибанова .— М. : ИНФРА-М, 2009 .— 522 с.
15.	Пырьев Е. А. Психология труда: учебное пособие / Е. А. Пырьев. - М., Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 455с. <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=436999&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=436999&amp;sr=1</a> >
16.	Стрелкова Л. В. Труд и заработная плата на промышленном предприятии: учебное пособие // Л.В.Стрелкова, Ю.А. Макушева. - М.: Юнити-Дана, 2015. – 351с. <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=436828&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=436828&amp;sr=1</a> >
17.	Шапиро С. А., Концепции управления человеческими ресурсами: учебное пособие / С.А. Шапиро [и др.]. - М., Берлин: Директ-Медиа, 2015 – 343 с. <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=272156&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=272156&amp;sr=1</a> >
18.	Шаховой В. А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / В. А. Шаховой., С. А. Шапиро. - М., Берлин: Директ-Медиа, 2015 – 425 с. <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=272218&amp;sr=1">http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&amp;id=272218&amp;sr=1</a> >

в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

№ п/п	Источник
1.	ЭБС "Университетская библиотека online" <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>
2.	ЭБС Издательство «Лань» <a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>
3.	Национальный союз кадровиков <a href="http://www.kadrovik.ru/">http://www.kadrovik.ru/</a>
4.	Сообщество менеджеров E-xecutive <a href="http://www.e-xecutive.ru/">http://www.e-xecutive.ru/</a>
5.	Human Resource Management <a href="http://www.hrm.ru/">http://www.hrm.ru/</a>

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

№ п/п	Источник
1	Талтынов С.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : задания для самостоятельной и аудиторной работы : учебное пособие / С.М. Талтынов ; Воронеж. гос. ун-т .— Воронеж : Издательство Воронежского государственного университета, 2013 .— 23 с.
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. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)

Для организации занятий требуется: персональный компьютер и видеопроекторное оборудование; пакет Microsoft Office; доступ к ресурсам сети Internet. Специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Кафедра Управления персоналом, обеспечивающая реализацию образовательной программы, располагает материально-технической базой и аудиторным фондом, обеспечивающей проведение учебной и научно-исследовательской работы обучающихся, предусмотренной учебным планом и соответствующей санитарно-техническим нормам.

## 19. Фонд оценочных средств:

### 19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их)	ФОС (средства оценивания)

	посредством формирования знаний, умений, навыков)	наименование)	
ОПК-7 - владение современными технологиями управления персоналом и эффективной (успешной) реализацией их в своей профессиональной деятельности	Знать: современные проблемы и технологии управления персоналом в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности	1. Место и роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом. 3. Разработка компенсационного пакета организации 4. Психологический контракт и лояльность персонала	Тест Доклады
	Уметь: выявлять проблемы в сфере формирования лояльности персонала		
	Владеть: навыками разработки системы грейдов и KPI		
ПК-7 - умение разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач	Знать: содержание основных теорий мотивации и методы мотивационного воздействия, этапы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала	1. Место и роль мотивации и стимулирования трудовой деятельности в системе управления персоналом. 2. Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	Тест Кейсы
	Уметь: разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации		
	Владеть: навыками разработки систем материального и нематериального стимулирования труда персонала		
ПК-15- знание методов оценки эффективности системы мотивации и стимулирования, методов анализа конкурентоспособности и оценки эффективности политики оплаты труда в организации и умением применять на практике	Знать: основы позиционирования организации на рынке труда, показатели состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации	3. Разработка компенсационного пакета организации	Тест Кейсы Практическое задание
	Уметь: проводить мониторинг рынка труда и обзор уровней заработной платы		
	Владеть: навыками анализа конкурентоспособности оплаты труда		
Промежуточная аттестация			КИМ

## 19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Для оценивания результатов обучения на экзамене используются следующие показатели (ЗУНы из 19.1):

- 1) знание современных проблем и технологий управления персоналом в области мотивации и стимулирования трудовой деятельности
- 2) умение выявлять проблемы в сфере формирования лояльности персонала
- 3) владение навыками разработки системы грейдов и KPI
- 4) знание содержания основных теорий мотивации и методы мотивационного воздействия, этапов формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала
- 5) умение разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации
- 6) владение навыками разработки систем материального и нематериального стимулирования труда персонала
- 7) знание основ позиционирования организации на рынке труда, показателей состояния системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации
- 8) умение проводить мониторинг рынка труда и обзор уровней заработной платы
- 9) владение навыками анализа конкурентоспособности оплаты труда

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

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 организационной культуры.	Повышенный уровень	Отлично
Обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач в области организационной культуры, но допускает отдельные несущественные ошибки.	Базовый уровень	Хорошо
Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины, фрагментарно способен иллюстрировать ответ примерами, допускает несколько существенных ошибок в ответе.	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины, демонстрирует отрывочные знания, не способен иллюстрировать ответ примерами, допускает множественные существенные ошибки в ответе.	–	Неудовлетворительно

### **19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **19.3.1 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. Возможности 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. Грейдинг: 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

### 19.3.2 Перечень практических заданий

1. Анализ мотивационных типов сотрудников
2. Анализ уровня лояльности персонала
3. Обзор уровней заработной платы
4. Расчёт премии на основе KPI
5. 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?

### 19.3.3 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 извне 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	
b) Разработка системы нематериального стимулирования	
c) Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему мотивации и стимулирования персонала	
d) Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала	
e) Разработка системы материального денежного стимулирования (оплаты труда)	
f) Разработка системы материального неденежного стимулирования (социального пакета)	

#### 19.3.4 Перечень заданий для контрольных работ

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	

#### 19.3.5 Темы рефератов

1. Определение индивидуальных мотиваторов в ходе интервью
2. Вариативность использования мотивационных факторов
3. Взаимосвязь мотивации и организационной культуры
4. Демотивация персонала и пути её преодоления
5. Проблема «выгорания» персонала.

#### 19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущая аттестация проводится в форме тестирования. Критерии оценивания приведены выше.

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

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний. При оценивании используются качественные критерии оценивания, приведенные выше.