Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Заболотни Галина Ивановна
Должность: Директор филиала
Дата подписания: 27.09.2023 20:21:37
Уникальный программный ключ:
476db7d4acccb36ef8130172be235477473d63457266ce26b7e9e40f733b8b08

САМАРСКИЙ ПОЛИТЕХ
Самарский университет

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «СамГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ:
Директор филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
_____ / Г.И. Заболотни
"_____" _____ 20____ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.1.01.11 «Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности»

Код и направление подготовки (специальность)	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль)	Управление персоналом
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Очно-Заочная
Год начала подготовки	2021
Институт / факультет	Кафедры филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
Выпускающая кафедра	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
Кафедра-разработчик	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
Объем дисциплины, ч. / з.е.	144 / 4
Форма контроля (промежуточная аттестация)	Экзамен

Самара 2021

Б1.В.1.01.11 «Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности»

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) **38.03.03 Управление персоналом**, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от № 955 от 12.08.2020 и соответствующего учебного плана.

Разработчик РПД:

Доцент, кандидат экономических наук, доцент	Е.А Подолян
(должность, степень, ученое звание)	(ФИО)

Заведующий кафедрой	А.А. Малафеев, кандидат экономических наук, доцент
	(ФИО, степень, ученое звание)

СОГЛАСОВАНО:

Председатель методического совета факультета / института (или учебно-методической комиссии)	
	(ФИО, степень, ученое звание)
Руководитель образовательной программы	А.А. Малафеев, кандидат экономических наук, доцент
	(ФИО, степень, ученое звание)

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 4
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся 5
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий 6
4.1 Содержание лекционных занятий 6
4.2 Содержание лабораторных занятий 8
4.3 Содержание практических занятий 8
4.4. Содержание самостоятельной работы 10
5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю) 12
6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения 12
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем 13
8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) 13
9. Методические материалы 13
10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) 15

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Профессиональные компетенции			
Не предусмотрено	ПК-1 Способен осуществлять деятельность по обеспечению организации персоналом и функционирования системы управления персоналом	ПК-1.9 Владеет теоретическими знаниями, практическими приемами управления мотивацией и стимулирования труда персонала	Владеть навыком подготовки проектов распорядительных документов (протоколов, приказов) об оплате труда и премировании работников организации с вводом данных в автоматизированную систему
			Знать Формы системы оплаты и материального и нематериального стимулирования труда
			Уметь Применять технологии материального стимулирования в управлении персоналом
	ПК-2 Способен осуществлять деятельность по регламентации, организации и нормированию труда и оплате труда персонала	ПК-2.7 Осуществляет деятельность по сбору, обработке и анализу данных, оценивает практические последствия управленческих решений в организации	Владеть навыками сбора, обработки и анализа данных и оценки практических последствий управленческих решений в организации
			Знать методы учета и анализа показателей по труду и заработной плате
			Уметь Применять методы экономического анализа количественных и качественных показателей производительности труда

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы: **часть, формируемая участниками образовательных отношений**

Код компетенции	Предшествующие дисциплины	Параллельно осваиваемые дисциплины	Последующие дисциплины

ПК-1	Организационная культура и организационное поведение; Организация производства; Финансовое право; Экономика управления персоналом	Маркетинг персонала; Разработка производственных управленческих решений; Управление персоналом организации	Кадровое делопроизводство; Основы безопасности труда; Основы кадровой стратегии и кадрового планирования; Отбор и оценка персонала; Оценка и аттестация персонала; Пакеты прикладных программ; Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы; Производственная практика: преддипломная практика; Профессиональные компьютерные программы на платформе 1С; Управление персоналом организации; Управленческий учет и учет персонала; Экономика и социология труда
ПК-2	Организация производства; Экономика управления персоналом	Разработка производственных управленческих решений; Регламентация, нормирование и оплата труда на предприятиях	Кадровое делопроизводство; Основы безопасности труда; Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы; Производственная практика: преддипломная практика; Регламентация, нормирование и оплата труда на предприятиях; Управленческий учет и учет персонала

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Вид учебной работы	Всего часов / часов в электронной форме	7 семестр часов / часов в электронной форме
Аудиторная контактная работа (всего), в том числе:	24	24
Лекции	12	12
Практические занятия	12	12
Самостоятельная работа (всего), в том числе:	84	84
составление конспектов	84	84
Контроль	36	36
Итого: час	144	144
Итого: з.е.	4	4

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам),

с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

№ раздела	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы				
		ЛЗ	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов
1	Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала	12	0	12	84	108
	Контроль	0	0	0	0	36
	Итого	12	0	12	84	144

4.1 Содержание лекционных занятий

№ занятия	Наименование раздела	Тема лекции	**Содержание лекции** (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов / часов в электронной форме
7 семестр				
1	Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала	Тема 1. Теоретические основы управления персоналом.	Определение понятий: управление персоналом, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, персонал, кадры, мотивация. Актуальность мотивации в современной системе менеджмента. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом. Сущность, структура и функции мотивации. Механизм мотивации: потребности, мотивы стимулы. Психологические аспекты управления мотивацией персонала.	2

2	Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала	Тема 2. Процессуальные и содержательные теории мотивации.	Трудовая мотивация в фордизме. Вклад Э.Мэйо в развитие мотивации. Пирамида потребностей А.Маслоу. Развитие теории А.Маслоу: П.Херси и К.Бланшард. Двухфакторная теория удовлетворенности работой Ф. Герцберга. Использование теории Герцберга: обогащение труда. Теория приобретенных потребностей МакКлеланда. Теория ERG Альдерфера. Соотношение содержательных теорий мотивации. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости С. Адамса. Комплексная модель Портера-Лоулера. Теория “X” и “Y” Д. МакГрегора. Теория трудовой мотивации Аткинсона (модель выбора риска). «Локус контроля» в мотивации: понятие локуса контроля – степень независимости, самостоятельности и активности человека в достижении целей, развитие личной ответственности за происходящие с ним события., 60-е гг. США. Теория атрибуции. Теория Портера-Лоулера. Соотношение процессуальных теорий мотивации. Рациональный и гуманистический поход к УЧР. Появление и внедрение концепции УЧР в России. Наиболее актуальные подходы к мотивации в настоящее время.	2
3	Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала	Тема 3. Инструменты мотивации.	Морально-психологическое стимулирование: актуальность, содержание понятия, виды морально-психологического стимулирования, ограничения в использовании. Мотивация карьерным ростом: содержание, виды мотивации, программы управления карьерой. Мотивация временем: свободное время и его элементы, содержание понятия, виды, свободный график и нестандартные режимы рабочего времени.	2
4	Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала	Тема 4. Мотивация соучастием.	Участие как важнейший мотивационный механизм. Мотивация соучастием в прибыли: содержание понятия, основные элементы участия в прибыли, ограничения в использовании, система Скэнлона, Раккерта, «Импрошейр». Мотивация соучастием в собственности. Мотивация соучастием в управлении.	2

5	Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала	Тема 5. Оплата труда: сущность и структура.	Сущность, функции и структура оплаты труда. Государственное регулирование заработной платы. Принципы оплаты труда в организации: оплата по конечному результату и соотношение оплаты труда различных категорий работников, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы и обеспечение соответствия между заработной платой и численностью работников предприятия. Зарубежный опыт оплаты труда.	2
6	Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала	Тема 7. Управление мотивационным механизмом.	Структуры, ответственные за эффективную мотивацию на предприятии. Эффективность управления мотивацией, ее формы и методы. Мотивационные ресурсы в управлении. Принципы социального партнерства в организации труда. Возможности социальной политики предприятия. Оценка эффективности управления мотивацией. Издержки на рабочую силу. Эффект от управления персоналом и мотивацией труда. Основные подходы к оценке управления мотивацией	2
			Итого за семестр:	**12**
			Итого:	**12**

4.2 Содержание лабораторных занятий

Учебные занятия не реализуются.

4.3 Содержание практических занятий

№ занятия	**Наименование раздела**	**Тема практического занятия**	**Содержание практического занятия** (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	**Количество часов / часов в электронной форме**
7 семестр				
1	Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала	Тема 1. Теоретические основы управления персоналом.	Тема 1. Теоретические основы управления персоналом. Определение понятий: управление персоналом, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, персонал, кадры, мотивация. Актуальность мотивации в современной системе менеджмента. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом.	2

2	Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала	Тема 3. Инструменты мотивации.	Морально-психологическое стимулирование: актуальность, содержание понятия, виды морально-психологического стимулирования, ограничения в использовании.Мотивация карьерным ростом: содержание, виды мотивации, программы управления карьерой. Мотивация временем: свободное время и его элементы, содержание понятия, виды, свободный график и нестандартные режимы рабочего времени.	2
3	Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала	Тема 4. Мотивация соучастием.	Участие как важнейший мотивационный механизм. Мотивация соучастием в прибыли: содержание понятия, основные элементы участия в прибыли, ограничения в использовании, система Скэнлона, Раккерта, «Импрошейр». Мотивация соучастием в собственности. Мотивация соучастием в управлении .	2
4	Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала	Тема 5. Оплата труда: сущность и структура.	Сущность, функции и структура оплаты труда. Государственное регулирование заработной платы. Принципы оплаты труда в организации: оплата по конечному результату и соотношение оплаты труда различных категорий работников, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы и обеспечение соответствия между заработной платой и численностью работников предприятия. Зарубежный опыт оплаты труда.	2
5	Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала	Тема 6. Формирование мотивационного механизма на предприятии.	Методы мотивации: административные, экономические, социально-психологические и духовно-нравственные. Административные методы. Экономические методы. Социально-психологические и духовно-нравственные методы. Технология мотивации. Воздействие на мотивационные факторы внешней и внутренней среды. Воздействие на мотивацию факторов внутренней среды. Воздействие на мотивацию факторов внешней среды.	2

6	Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала	Тема 7. Управление мотивационным механизмом	Принципы социального партнерства в организации труда. Возможности социальной политики предприятия. Оценка эффективности управления мотивацией. Издержки на рабочую силу. Эффект от управления персоналом и мотивацией труда. Основные подходы к оценке управления мотивацией . Структуры, ответственные за эффективную мотивацию на предприятии. Эффективность управления мотивацией, ее формы и методы. Мотивационные ресурсы в управлении.	2
			Итого за семестр:	**12**
			Итого:	**12**

4.4. Содержание самостоятельной работы

Наименование раздела	**Вид самостоятельной работы**	**Содержание самостоятельной работы** (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	**Количество часов**
7 семестр			

Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала	составление конспектов	Особенности мотивации и стимулирования труда на предприятиях различных форм собственности. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала коммерческих организаций. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала некоммерческих общественных организаций. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала в государственной и муниципальной службе в России. Трудовая мотивация в фордизме. Вклад Э.Мэйо в развитие мотивации. Пирамида потребностей А.Маслоу. Развитие теории А.Маслоу: П.Херси и К.Бланшард. Двухфакторная теория удовлетворенности работой Ф. Герцберга. Использование теории Герцберга: обогащение труда. Теория приобретенных потребностей МакКлеланда. Теория ERG Альдерфера. Соотношение содержательных теорий мотивации. Теория ожиданий В. Врума. Теория справедливости С. Адамса. Комплексная модель Портера-Лоулера. Теория “X” и “Y” Д. МакГрегора. Теория трудовой мотивации Аткинсона (модель выбора риска). «Локус контроля» в мотивации: понятие локуса контроля – степень независимости, самостоятельности и активности человека в достижении целей, развитие личной ответственности за происходящие с ним события., 60-е гг. США. Теория атрибуции. Теория Портера-Лоулера. Соотношение процессуальных теорий мотивации. Рациональный и гуманистический поход к УЧР. Появление и внедрение концепции УЧР в России. Наиболее актуальные подходы к мотивации в настоящее время. Морально-психологическое стимулирование: актуальность, содержание понятия, виды морально-психологического стимулирования, ограничения в использовании. Мотивация карьерным ростом: содержание, виды мотивации, программы управления карьерой. Мотивация временем: свободное время и его элементы, содержание понятия, виды, свободный график и нестандартные режимы рабочего времени Участие как важнейший мотивационный механизм. Мотивация соучастием в прибыли: содержание понятия, основные элементы участия в прибыли, ограничения в использовании, система Скэнлона, Раккерта, «Импрошейр». Мотивация соучастием в собственности. Мотивация соучастием в управлении. Сущность, функции и структура оплаты труда. Государственное регулирование заработной платы. Принципы оплаты труда в организации: оплата по конечному результату и соотношение оплаты труда различных категорий работников, соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы и обеспечение соответствия между заработной платой и численностью работников предприятия. Зарубежный опыт оплаты труда. Технология мотивации. Воздействие на мотивационные факторы внешней и внутренней среды. Воздействие на мотивацию факторов внутренней среды. Воздействие на мотивацию факторов внешней среды. Методы мотивации: административные, экономические, социально-психологические и духовно-нравственные. Административные методы. Экономические методы. Социально-психологические и духовно-нравственные методы. Структуры, ответственные за эффективную мотивацию на предприятии. Эффективность управления мотивацией, ее формы и методы. Мотивационные ресурсы в управлении. Принципы социального партнерства в организации труда. Возможности социальной политики предприятия. Оценка эффективности управления мотивацией. Издержки на рабочую силу. Эффект от управления персоналом и мотивацией труда. Основные подходы к оценке управления мотивацией Определение понятий: управление персоналом, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, персонал, кадры, мотивация. Актуальность мотивации в современной системе менеджмента. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом. Сущность, структура и функции мотивации. Механизм мотивации: потребности, мотивы стимулы. Психологические аспекты управления мотивацией персонала.	84

Итого за семестр:	84
Итого:	84

5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю)

№ п/п	Библиографическое описание	Ресурс НТБ СамГТУ (ЭБС СамГТУ, IPRbooks и т.д.)
Основная литература		
1	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Ай Пи Ар Медиа, 2021.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||108237	Электронный ресурс
2	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2015.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||87136	Электронный ресурс
3	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Ставропольский государственный аграрный университет, 2018.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||92969	Электронный ресурс
4	Прогрессивные формы организации и стимулирования труда; Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2017.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||75402	Электронный ресурс
Дополнительная литература		
5	Государственное управление в России и труд. Оплата, мотивация, производительность; Научный эксперт, 2010.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||13261	Электронный ресурс
6	Мотивация и оплата труда: инструменты. Методики. Практика; Альпина Паблишер, 2019.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||86874	Электронный ресурс
7	Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; АГРУС, 2019.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||109363	Электронный ресурс

Доступ обучающихся к ЭР НТБ СамГТУ (elib.samgtu.ru) осуществляется посредством электронной информационной образовательной среды университета и сайта НТБ СамГТУ по логину и паролю.

6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

При проведении лекционных занятий используется мультимедийное оборудование.

Организовано взаимодействие обучающегося и преподавателя с использованием электронной ин-формационной образовательной среды университета.

№ п/п	Наименование	Производитель	Способ распространения
1	Microsoft Windows 8.1 Professional операционная система	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное

2	Microsoft Office 2013	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
3	Антивирус Kaspersky EndPoint Security	«Лаборатории Касперского» (Отечественный)	Лицензионное
4	Программное обеспечение «Антиплагиат.Эксперт»	АО «Антиплагиат» (Отечественный)	Лицензионное

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование	Краткое описание	Режим доступа
1	Административно-управленческий портал	3. www.aup.ru/marketing	Ресурсы открытого доступа
2	Консультант плюс	http://www.consultant.ru	Ресурсы открытого доступа

8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Лекционные занятия

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Оборудование: набор демонстрационного оборудования: (экран, проектор, переносной ноутбук), специализированная мебель.

Практические занятия

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации (аудитория для практических и семинарских занятий). Помещение оснащено специализированной мебелью.

Самостоятельная работа

Аудитория для самостоятельной работы. Помещение оснащено специализированной мебелью.

9. Методические материалы

Методические рекомендации при работе на лекции

До лекции студент должен просмотреть учебно-методическую и научную литературу по теме лекции с тем, чтобы иметь представление о проблемах, которые будут разбираться в лекции.

Перед началом лекции обучающимся сообщается тема лекции, план, вопросы, подлежащие рассмотрению, доводятся основные литературные источники. Весь учебный материал, сообщаемый преподавателем, должен не просто прослушиваться. Он должен быть активно воспринят, т.е. услышан, осмыслен, понят, зафиксирован на бумаге и закреплен в памяти. Приступая к слушанию нового учебного материала, полезно мысленно установить его связь с ранее изученным. Следя за техникой чтения лекции (акцент на существенном, повышение тона, изменение ритма, пауза и т.п.), необходимо вслед за преподавателем уметь выделять основные категории, законы и определять их содержание, проблемы, предполагать их возможные решения, доказательства и выводы. Осуществляя такую работу, можно значительно облегчить себе понимание учебного материала, его конспектирование и дальнейшее

изучение.

Конспектирование лекции позволяет обработать, систематизировать и лучше сохранить полученную информацию с тем, чтобы в будущем можно было восстановить в памяти основные, содержательные моменты. Типичная ошибка, совершаемая обучающимся, дословное конспектирование речи преподавателя. Как правило, при записи «слово в слово» не остается времени на обдумывание, анализ и синтез информации. Отбирая нужную информацию, главные мысли, проблемы, решения и выводы, необходимо сокращать текст, строить его таким образом, чтобы потом можно было легко в нем разобраться. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых можно будет делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. С окончанием лекции работа над конспектом не может считаться завершенной. Нужно еще восстановить отдельные места, проверить, все ли понятно, уточнить что-то на консультации и т.п. с тем, чтобы конспект мог быть использован в процессе подготовки к практическим занятиям, зачету, экзамену. Конспект лекции – незаменимый учебный документ, необходимый для самостоятельной работы.

Методические рекомендации при подготовке и работе на практическом занятии

Практические занятия по дисциплине проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков в решении профессиональных задач.

Рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. ознакомление с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы;
2. проработка конспекта лекции;
3. чтение рекомендованной литературы;
4. подготовка ответов на вопросы плана практического занятия;
5. выполнение тестовых заданий, задач и др.

Подготовка обучающегося к практическому занятию производится по вопросам, разработанным для каждой темы практических занятий и (или) лекций. В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы.

Работа студентов во время практического занятия осуществляется на основе заданий, которые выдаются обучающимся в начале или во время занятия. На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике занятий. Обучающимся необходимо обращать внимание на основные понятия, алгоритмы, определять практическую значимость рассматриваемых вопросов. На практических занятиях обучающиеся должны уметь выполнить расчет по заданным параметрам или выработать определенные решения по обозначенной проблеме. Задания могут быть групповые и индивидуальные. В зависимости от сложности предлагаемых заданий, целей занятия, общей подготовки обучающихся преподаватель может подсказать обучающимся алгоритм решения или первое действие, или указать общее направление рассуждений. Полученные результаты обсуждаются с позиций их адекватности или эффективности в рассмотренной ситуации.

Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к индивидуализированному обучению с учетом потребностей и возможностей обучающегося.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий;
- на лекциях, практических занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания;
- на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;
- в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических задач.

Эффективным средством осуществления обучающимся самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем.

10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств представлен в приложении № 1.

Приложение 1 к рабочей программе дисциплины
Б1.В.1.01.11 «Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности»

Фонд оценочных средств
по дисциплине
Б1.В.1.01.11 «Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности»

Код и направление подготовки (специальность)	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль)	Управление персоналом
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Очно-Заочная
Год начала подготовки	2021
Институт / факультет	Кафедры филиала ФГБОУ ВО "СамГТУ" в г. Новокуйбышевске
Выпускающая кафедра	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
Кафедра-разработчик	кафедра "Экономика и менеджмент" (НФ-ЭиМ)
Объем дисциплины, ч. / з.е.	144 / 4
Форма контроля (промежуточная аттестация)	Экзамен

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Профессиональные компетенции			
Не предусмотрено	ПК-1 Способен осуществлять деятельность по обеспечению организации персоналом и функционирования системы управления персоналом	ПК-1.9 Владеет теоретическими знаниями, практическими приемами управления мотивацией и стимулирования труда персонала	Владеть навыком подготовки проектов распорядительных документов (протоколов, приказов) об оплате труда и премировании работников организации с вводом данных в автоматизированную систему
			Знать Формы системы оплаты и материального и нематериального стимулирования труда
			Уметь Применять технологии материального стимулирования в управлении персоналом
	ПК-2 Способен осуществлять деятельность по регламентации, организации и нормированию труда и оплате труда персонала	ПК-2.7 Осуществляет деятельность по сбору, обработке и анализу данных, оценивает практические последствия управленческих решений в организации	Владеть навыками сбора, обработки и анализа данных и оценки практических последствий управленческих решений в организации
			Знать методы учета и анализа показателей по труду и заработной плате
			Уметь Применять методы экономического анализа количественных и качественных показателей производительности труда

Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Код индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация

Основы организации процедур стимулирования и мотивации персонала				
ПК-1.9 Владеет теоретическими знаниями, практическими приемами управления мотивацией и стимулирования труда персонала	**Владеть** навыком подготовки проектов распорядительных документов (протоколов, приказов) об оплате труда и премировании работников организации с вводом данных в автоматизированную систему	практические задания	Да	Нет
	Уметь Применять технологии материального стимулирования в управлении персоналом	практические задания	Да	Нет
	Знать Формы системы оплаты и материального и нематериального стимулирования труда	тест	Да	Нет
		Вопросы к экзамену	Нет	Да
ПК-2.7 Осуществляет деятельность по сбору, обработке и анализу данных, оценивает практические последствия управленческих решений в организации	**Знать** методы учета и анализа показателей по труду и заработной плате	тест	Да	Нет
		Вопросы к экзамену	Нет	Да
	Уметь Применять методы экономического анализа количественных и качественных показателей производительности труда	практические задания	Да	Нет
	Владеть навыками сбора, обработки и анализа данных и оценки практических последствий управленческих решений в организации	практические задания	Да	Нет

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

1 Примерный перечень вопросов для промежуточной аттестации (экзамен)

Основные категории, разновидности и формы труда.

2. Понятие трудовых процессов и их классификация.
3. Методы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени.
4. Классификация и структура затрат рабочего времени.
5. Сущность задачи и значение научной организации труда.
6. Методологические основы организации труда.
7. Социально-экономические аспекты организации труда.
8. Правовое обеспечение труда (ТК РФ и др.).
9. Понятие рабочего места в концепции организации труда.
10. Нормирование труда. Понятие меры и нормы труда.
11. Мотивация - социально-психологическая основа управления людьми в организации.
12. Формы и средства мотивации трудовой деятельности.
13. Роль условий труда персонала и оптимального режима работы для внутренней мотивации персонала.
14. Продуктивность трудовой деятельности и удовлетворение потребностей личности.
15. Основы построения системы стимулирования персонала.
16. Организационные и социальные формы мотивации.
17. Объективные и субъективные средства мотивации, особенности их соотношения.
18. Этапы процесса стимулирования.
19. Условия эффективности системы стимулирования.
20. Оплата труда, ее определяющая роль в системе вознаграждения.
21. Формы и системы организации заработной платы.
22. Оплата труда в России.
23. Зарубежный опыт оплаты труда.
24. Возникновение потребностей.
25. Иерархия потребностей.
26. Роль потребностей в организации индивидуального поведения и деятельности человека.
27. Процесс планирования реализации потребностей.
28. Роль потребностей в организации социального поведения и деятельности человека.
29. Методы исследования потребностей и мотивов.
30. Психоаналитическая теория Зигмунда Фрейда.
31. Теория «драйвов» американского психолога Карла Хала.
32. Гедоническая теория К-Г. Юнга.
33. Теория условных рефлексов И.П. Павлова.
34. Сущность содержательных теорий мотивации.
35. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.
36. Теория мотивации Маслоу.
37. Теория Д. Мак-Грегора.
38. Теория потребностей Мак Клелланда.
39. Теория К. Альдерфера.
40. Теория ожиданий. концепция Врума.
41. Теория справедливости.
42. Модель Портера-Лоулера.
43. Теория атрибуции.
44. Оперантная теория Б. Скиннера.
45. Теория цели Э. Локка.

2 Оценочное средство 1 (примерные тестовые задания)
Тест 1
Вопрос 1 Назовите внешние факторы побуждения людей к труду:
А) порывы;
* Б) стимулы;
В) поощрения;
Г) награды;
Д) приветствия.
Вопрос 2 К каким формам воздействия на поведение человека относятся приказ, распоряжение, закон, нормы?
*А) к прямым;
Б) к косвенным;
В) к непосредственным;
Г) к побочным;
Д) к главным.
Вопрос 3 Какая функция стимулирования труда предполагает совершенствование распределительных отношений?
*А) социальная;
Б) духовная;
В) экономическая;
Г) психологическая;
Д) воспитательная.
Вопрос 4 Какая функция включает в себя воздействие на формирование внутреннего мира работника?
*А) нравственная;
Б) социально-психологическая;
В) социальная;
Г) моральная;
Д) воспитательная.
Вопрос 5 К каким стимулам относятся условия, форма и система оплаты труда?
*А) к материальным;
Б) к социальным;
В) к финансовым;
Г) к дополнительным;
Д) к основным.
Вопрос 6 Назовите наиболее очевидный инструмент, которым можно вознаградить сотрудников в организации:
А) отпуск;
Б) путевка за границу;
В) благодарность;
Г) повышение по службе;
*Д) деньги.
Вопрос 7 К каким стимулам относятся социально-психологические стимулы?
А) к моральным;
*Б) к нематериальным;
В) к экономическим;
Г) к физиологическим;
Д) к духовным.
Вопрос 8 Какие стимулы связаны с потребностями человека в уважении?
А) духовные;
*Б) моральные;

В) экономические;
Г) физиологические;
Д) психологические.
Вопрос 9 Какие стимулы связаны с потребностями человека в самоутверждении?
А) духовные;
Б) психологические;
*В) социальные;
Г) экономические;
Д) нравственные.
Вопрос 10 Какие стимулы связаны с общением человека?
А) нравственные;
Б) экономические;
В) физиологические;
*Г) социально-психологические.
Вопрос 11 К какому фактору стимулирования относятся такие стимулы, как предоставление дополнительных отпусков, сокращение продолжительности рабочего дня?
А) к экономическому фактору;
*Б) к фактору свободного времени;
В) к фактору поощрения;
Г) к фактору вознаграждения;
Д) к моральному фактору.
Вопрос 12 К кому применяются коллективные материальные не денежные стимулы?
*А) к трудовым коллективам разного уровня;
Б) к коллективу рабочих;
В) к коллективу специалистов;
Г) к первичному трудовому коллективу.
Вопрос 13 К каким стимулам относятся наказание, замечание, выговор, лишение премий, увольнение и т.п.?
*А) к негативным;
Б) к дисциплинарным;
В) к наказующим;
Г) к санкционным;
Д) ко всем стимулам, перечисленным в пп.1-4)
Вопрос 14 Что получает работник в обмен на свой труд?
*А) заработную плату;
Б) премию;
В) компенсацию;
Г) поощрение;
Д) повышение.
Вопрос 15 Что может вызвать у работников неэффективная система компенсации?
*А) неудовлетворенность;
Б) недовольство;
В) забастовку;
Г) увольнение;
Д) все, что названо в пп.1-4)
Вопрос 16 Как называются действия, состоящие в определении ценности рабочих мест? (выберите 3 правильных ответа)
*А) ранжирование рабочих мест;
*Б) классификация рабочих мест;
*В) создание системы разрядов;
Г) группировка рабочих мест;
Д) разделение рабочих мест.

Вопрос 17 Как называется плата за труд?
А) стимулирование;
Б) мотивирование;
*В) заработная плата;
Г) вознаграждение;
Д) премирование.
Вопрос 18 В чем заключается главный экономический интерес работника?
А) в заработной плате;
*Б) в величине заработной платы;
В) в характере труда;
Г) в условиях труда;
Д) в дополнительных льготах.
Вопрос 19 Как называется принцип оплаты труда, который учитывает всю совокупность полезных качеств работника?
*А) качественный;
Б) полезный;
В) меритократический;
Г) автократический;
Д) личностный.
Вопрос 20 Что из себя представляет система оплаты труда?
А) это зарплата со всеми денежными надбавками;
Б) это все доходы работника;
В) это все доплаты;
*Г) это формы и методы определения заработной платы;
Д) это все, что перечислено в пп.1-4)
Вопрос 21 Как называется система оплаты труда, когда люди получают фиксированную оплату за час, неделю, месяц?
*А) повременная;
Б) почасовая;
В) месячная;
Г) недельная;
Д) сдельная.
Вопрос 22 Как называется система компенсации сотрудникам, при которой их вознаграждение определяется результативностью продаж?
А) сдельная;
*Б) комиссионные;
В) потребительская;
Г) коммерческая;
Д) покупательская.
Вопрос 23 Что означает такой принцип оплаты труда, как справедливость?
А) уравниловку;
Б) удовлетворенность;
В) неущемленность;
*Г) равенство;
Д) одинаковость.
Вопрос 24 Назовите одну из главных причин изменения заработной платы в организации:
*А) иерархическое перемещение работников;
Б) инфляция;
В) увеличение выпуска продукции;
Г) повышение образования и квалификации;
Д) уменьшение персонала.
Вопрос 25 Назовите наиболее устойчивые факторы увеличения средней заработной платы

в России (выберите 2 правильных варианта ответа):
*А) инфляция;
Б) безработица и сокращение работников;
*В) рост цен и повышение производительности труда;
Г) социальная напряженность;
Д) забастовки и экономические требования работников.
Вопрос 26 По каким результатам происходит пересмотр награждения каждого работника?
*А) по результатам труда;
Б) по образованию;
В) по трудовому стажу;
Г) по семейному положению;
Д) по результатам его оценки.
Вопрос 27 Главное назначение доплаты:
А) поднять жизненный уровень работника и его семьи;
Б) стимулировать рост производительности и качества труда;
В) повысить стремление работника к самосовершенству;
Г) повысить активность работника;
*Д) повышать интенсивность труда или компенсировать работу в условиях, отклоняющихся от нормальных.
Вопрос 28 Как называется система компенсации, при которой величина оплаты определяется уровнем квалификации и знаниями работника?
А) плата за творческий труд;
Б) плата за компетентность;
*В) плата за профессионализм;
Г) плата за знания;
Д) плата за высокую образованность.
Вопрос 29 Как называются качества или навыки человека, которые позволяют выполнять определенные профессиональные функции?
*А) профессиональные;
Б) квалификационные;
В) компетенции;
Г) необходимые;
Д) основные.
Вопрос 30 Что такое премия? (выберите 2 варианта ответа)
А) поощрение особых достижений;
*Б) плата за трудовую активность работника;
*В) плата за высокое качество труда;
Г) плата за исполнительность;
Д) плата за творческое отношение к труду.
Вопрос 31 Какая должна быть регулярность выплаты индивидуальных премий? (выберите 2 варианта ответа)
*А) раз в месяц;
*Б) раз в квартал;
В) раз в полгода;
Г) раз в год;
Д) раз в 2 года.
Вопрос 32 Как называется право на приобретение тем или иным субъектом акций компании (фирмы) или владение ими?
А) акцион;
Б) участие в совладении фирмой;
*В) опцион;
Г) аукцион;

Д) привлечение к управлению.
Вопрос 33 В чем состоит основной смысл работы административного аппарата организации в области материального вознаграждения работников?
А) в умении организовать коллектив;
Б) в умении правильно направить людей к выполнению цели фирмы;
В) в умении создать благоприятный морально-психологический климат;
Г) в определении компетенции работников;
*Д) в определении меры труда и размера его оплаты.
Вопрос 34 Как называется часть компенсации работникам организации в форме предоставления права получения дополнительных услуг, повышающих их жизненный уровень?
А) премия;
Б) доплаты;
В) поощрение;
*Г) льготы;
Д) помощь.
Вопрос 35 Назовите основную цель системы компенсации:
*А) повышение производительности труда;
Б) обеспечение реализации целей организации;
В) повышение эффективности труда;
Г) повышение жизненного уровня работника;
Д) повышение трудовой активности.
Вопрос 36 Кто может определить, какие методы вознаграждения наиболее подходят фирме?
А) вспомогательный персонал;
Б) рабочие;
В)служащие;
*Г) руководство;
Д) служащие другой фирмы.
Вопрос 37 Какая группа работников чаще всего сопротивляется внедрению новой системы оплаты труда?
*А) рабочие и служащие;
Б) руководители низшего звена;
В) руководители среднего звена;
Г) руководители высшего звена.
Вопрос 38 Как называется мотивация, которая базируется на угрозе ухудшения удовлетворения актуальных потребностей работников при угрозе снижения ими требований субъекта управления?
А) приказная мотивация;
*Б) властная или принудительная мотивация;
В) насильная мотивация;
Г) командная мотивация;
Д) принудительная мотивация.
Вопрос 39 Что имеет ключевое значение для принятия работником решения в пользу того или иного стимула?
А) выполнение поставленной цели;
Б) трудовая активность работников;
*В) желание получить определенную выгоду;
Г) сопоставление приобретений и затрат;
Д) материальное положение.
Вопрос 40 Как называется добровольный отклик организации и ее руководителей на социальные проблемы своих работников?

А) социальная обязанность;
Б) добровольная забота;
*В) социальная ответственность;
Г) соучастие;
Д) готовность к помощи.
Критерии оценки
Количество верных ответов:
86 – 100% - оценка «отлично» (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания);
71 – 85% ответов – оценка «хорошо» (полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности);
50 - 70% ответов – оценка «удовлетворительно» (обнаруживший знание основного учебно–программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);
менее 50% ответов – оценка «неудовлетворительно» (имеющему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)
3 Оценочное средство 2 (примерные практические задания)
1. Ситуация «Оплата временной работы»
Описание ситуации
Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.
Постановка задачи
Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу.
Предложить решение ситуации.
Методические указания
При анализе данной ситуации следует исходить из того, что, во-первых, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, в соответствии с законодательством в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.
Практическое задание 2. Задача «Моделирование системы оплаты труда»
Постановка задачи
Необходимо разработать эффективную систему оплаты труда организации, включающую

основную оплату труда (базовая, или тарифная) заработная плата - постоянная часть денежного вознаграждения) и дополнительную оплату (доплаты, надбавки, премии, бонусы - переменная часть денежного вознаграждения).

Методические указания

Осуществляя моделирование системы оплаты труда, менеджер по персоналу должен следовать следующим общим правилам:

1. Система оплаты труда должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника.
2. Система оплаты труда должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. оплата труда должна выступать не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя.
3. Новая система оплаты труда, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, но, с другой стороны, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.
4. Внедрение системы оплаты труда должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности системы оплаты труда.

Десять вопросов, на которые нужно иметь ответы, перед тем как приступать к разработке системы оплаты труда в любой организации

1. Какой вид планирования - краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года) принят в организации? Период, на который разрабатывается система оплаты, определяется циклом планирования?
2. Сколько схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала) будет применяться?
3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?
4. Какова ситуация на рынке труда, какие уровни оплаты предлагаются специалистам, которые работают в вашей организации, какие требования к ним предъявляются, какой пакет социальных льгот для них предлагается?
5. Какова позиция организации при определении уровня оплаты труда своих работников: выше, ниже или на уровне рыночных ставок, способна ли она за эффективный труд платить выше рыночной средней заработной платы?
6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить во время испытательного срока)?
7. Каковы соотношения между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами?
8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?
9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?
10. Является ли политика в области заработной платы секретной или публичной?

Базовая (тарифная) заработная плата есть вознаграждение работнику за исполнение должностных обязанностей на своем рабочем месте в объеме и с качеством, которые предусмотрены должностными инструкциями или корпоративными стандартами. Она остается постоянной в течение достаточно продолжительного промежутка времени и впрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника.

Разработка базовой (тарифной) заработной платы включает несколько этапов:

• выделение категорий персонала организации по отношению к основному продукту;

• описание и анализ рабочих мест (должностей);
• классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности;
• тарификация рабочих мест (должностей) и определение разрядов по оплате;
• установление базовых окладов, надбавок и доплат - формирование системы постоянной (базовой) заработной платы с учетом результатов анализа рыночной стоимости.

Категоризация персонала организации

На этом этапе необходимо выделить категории персонала, для которых будут разрабатываться разные системы денежного вознаграждения. Обычно выделяют основной персонал, вспомогательный, обслуживающий и управленческий. Выделение по категориям проводится по отношению к конечному продукту. К основному персоналу относятся сотрудники, непосредственно занятые в процессе производства (для производственных предприятий) или в процессе сбыта (для торговых предприятий), т.е. непосредственно влияющие на конечную продукцию предприятия. Основной персонал является «зарабатывающим», т.е. приносящим выручку предприятию.

Вспомогательный персонал обеспечивает деятельность основного, косвенно участвуя в создании конечного продукта, создавая инструменты и средства труда для основного процесса.

К обслуживающему персоналу относятся сотрудники, участвующие в обслуживании нужд самого предприятия: администрация, бухгалтерия, реклама, служба персонала и т.д.

К управленческому персоналу относятся высший и средний менеджмент предприятия.

Структура и содержание заработной платы и принципы материальной компенсации для различных категорий персонала будут различными, ведь вклад разных категорий в конечный продукт разный и должны быть отличия в системе вознаграждения.

Описание и анализ рабочих мест (должностей)

В результате этого этапа работы должно быть получено представление о функциях отдельных подразделений и должностей (рабочих мест), которые фиксируются в соответствующих документах.

Классификация рабочих мест (должностей)

На основе анализа функций рабочих мест и должностей проводится следующий этап - анализ и классификация рабочих мест (должностей) по степени ценности каждого из них для предприятия, которые могут осуществляться как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам. В итоге необходимо получить список должностей, которые иерархически упорядочены и отличаются друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда.

Простой способ - ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности:

• провести иерархическое ранжирование должностей (от генерального директора до курьера);
• сгруппировать должности по категориям (топ-менеджеры, специалисты, менеджеры, обслуживающий персонал и т.д.);
• осуществить присвоение разрядов по оплате для каждой должности с учетом «вилки» на каждую должность.

Сложный способ - балльная оценка должностей на основе выделенных факторов:

• с группой экспертов выделить ключевые факторы оценки должностей (сложность работы, требуемая квалификация, ответственность, напряженность, загруженность и т.д.);
• определить веса факторов оценки;
• разработать матрицу баллов для каждого фактора;
• провести процедуру выставления баллов для каждой должности по каждому фактору оценки;

• провести ранжирование должностей в зависимости от полученной суммы баллов;
• определить «вилки» для каждой должности;
• провести присвоение разрядов по оплате для каждой должности.

Система надбавок

Для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости системы оплаты труда можно использовать надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и могут начисляться за совместительство и совмещение профессий, за знание и использование в работе иностранного языка, за руководство другими сотрудниками, за общую эффективность в работе и т.д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3-6 месяцев).

Таким образом, базовый оклад + надбавки составляют базовую заработную плату. Базовая заработная плата является ценой должности и некоторых постоянных характеристик производственного поведения работника. Кроме того, базовая заработная плата может быть основой для расчета и начисления переменной части денежного вознаграждения, т.е. того вознаграждения, которое выплачивается за индивидуальную или групповую результативность деятельности работников организации.

Переменная часть денежного вознаграждения обычно связана с вознаграждением за результативность труда работника. К ней относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. - все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с обшей эффективностью работы организации, подразделения или самого работника.

Практическое задание 3. Задача «Разработка системы социальных льгот и нормативных документов»

Постановка задачи

Необходимо разработать систему социальных льгот персоналу организации и внутренние нормативные документы, фиксирующие систему стимулирования персонала.

Методические указания

Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляется в законодательном порядке и обязательна для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т.д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

Основные цели, которые преследует работодатель, предоставляя работникам определенный набор социальных льгот и выплат, достаточно разнообразны и зависят от стратегии компании: привлечение и закрепление высокопрофессионального персонала, косвенное и прямое стимулирование производительного труда, создание благоприятного общественного мнения об организации, увеличение реального благосостояния собственных работников.

Наиболее популярными на российских предприятиях социальными льготами являются страхование, ссуды, обучение, питание, туристические путевки, отдых, оплата бензина, оплата проезда на общественном транспорте, оплата жилья и др.

Система стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутриорганизационный документ («Положение об оплате труда и премировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Иногда создается целый ряд документов, в которых отдельно прописываются система заработной платы, премиальная система и система социальных льгот. Структура Положения должна содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов

определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия Положения и условия его модификации.

При создании документа, определяющего премиальную систему, необходимо описать следующие элементы: показатели премирования, условия премирования, шкала премирования, крут премируемых, источник премирования, механизм и условия депремирования.

МОТИВАЦИЯ СОУЧАСТИЕМ

Практическое задание 5

Кейс «Способы мотивации персонала»

В этом задании необходимо продемонстрировать ваше умение мотивировать подчиненных.

Руководством вашей компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня ваших подчиненных на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Ваша задача донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно. Опишите в форме прямой речи, каким образом вы это сделаете.

Ответы руководителей:

Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами на основании которого для дальнейшей прибыльной работы Общества необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация Общества. Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наше Общество выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство Общества надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения

Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время. А исключительно во благо процветания нашей компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Выберите тот ответ, который вам кажется самым эффективным. Сформулируйте свой ответ. А теперь сверьтесь с нашим мнением.

Оценка руководителя 1.

Руководитель в своем заявлении не привел ни одного аргумента, объясняющего, почему сотрудникам выгодно переходить на новую систему работы. Таким образом, мотивация на положительное принятие данного решения у подчиненных не сформирована. Руководитель исказил вводные данные кейса и сообщил подчиненным информацию, которой не обладал: «эта мера временная», а значит, дезинформировал подчиненных.

Ответ оценивается как не эффективный.
Оценка руководителя 2.
Руководитель показал подчиненным, что данная мера необходима для того, чтобы они не остались без работы. Таким образом, аргумент в пользу новой системы работы приведен.
Однако предположение, что длительность рабочего дня увеличена «временно» создает неверные ожидания у сотрудников и впоследствии может сформировать ощущение, что их обманули.
Ответ частично эффективный.
Оценка руководителя 3.
Руководитель в своем заявлении привел аргументы, объясняющие, почему сотрудникам выгодно переходить на новую систему работы и показал, как можно выйти из сложной ситуации, при этом не обесценив ни компанию, ни сотрудников. Таким образом, руководитель попытался сформировать положительное отношение сотрудников к новой системе.
Ответ эффективный.
Критерии оценки

Критерий	«Неудовлетворительно»	«Удовлетворительно»	«Хорошо»	«Отлично»
1. Соответствие решения сформулированным задачам	Не соответствуют	Частично соответствуют	Преимущественно соответствуют	Соответствуют
2.Степень полноты и правильность решения задачи.	Решение отсутствует	В решении имеются 3 и более ошибки	В решении имеются 1-2 ошибки (логические, практические, теоретические)	Решение дано верно и полностью
3. Степень обоснованности (аргументация способа решения задачи).	обоснование отсутствует или содержит грубые ошибки	обоснование содержит ошибки	обоснование проведено с учетом части материалов задачи, профессиональных знаний и информации	обоснование проведено верно на основе предоставленных материалов задачи, профессиональных знаний и информации
4. Соответствие профессиональному стандарту	Не соответствует	Пропущены 1-2 ключевых профессиональных действия в процессе при решении задачи	последовательность профессиональных действий при решении задачи представлена частично	представлена верная последовательность профессиональных действий в процессе решения задачи

Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процессы формирования компетенций

3.1 Характеристика процедуры текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценивание знаний, умений, навыков и опыта деятельности проводятся на основе сведений, приводимых в матрице соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения.

Цель текущего контроля успеваемости по учебным дисциплинам в семестре – проверка приобретаемых обучающимися знаний, умений, навыков в контексте формирования установленных образовательной программой компетенций в течение семестра. Текущий контроль осуществляется через систему оценки преподавателем всех видов работ обучающихся, предусмотренных рабочей программой дисциплины и учебным планом.

3.2 Критерии и шкала оценивания результатов изучения дисциплины во время занятий (текущий контроль успеваемости)

Критерии оценки тестовых заданий

Количество верных ответов:

86 – 100% - оценка «отлично» (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания);

71 – 85% ответов – оценка «хорошо» (полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности);

50 - 70% ответов – оценка «удовлетворительно» (обнаруживший знание основного учебно–программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);

менее 50% ответов – оценка «неудовлетворительно» (имеющему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)

3.3. Критерии и шкала оценивания результатов изучения дисциплины на промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация результатов изучения дисциплины проводится в виде экзамена.

Основанием для определения оценки на экзамене служит уровень освоения обучающимся учебного материала, умение решать практические задачи и формирования компетенция, предусмотренных учебным планом.

Успеваемость на экзамене определяется оценками: «отлично»; «хорошо; «удовлетворительно»;

«не удовлетворительно».

Оценка «удовлетворительно» по дисциплине может выставляться и при неполной сформированности компетенций в ходе освоения отдельной учебной дисциплины, если их формирование предполагается продолжить на более поздних этапах обучения в ходе изучения других учебных дисциплин.

Оценка	Критерии оценивания	Балльно-рейтинговая оценка
«Отлично»	Обучающийся освоил компетенции дисциплины на всех этапах их формирования на 86-100 %, показал глубокие знания учебного материала, логично и последовательно изложил содержание ответов на вопросы билета; продемонстрировал умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами и свободно выполнять экзаменационные задания; усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой; выполнил все контрольные задания, предусмотренные рабочей программой дисциплины	86-100
«Хорошо»	Обучающийся освоил компетенции дисциплины на всех этапах их формирования на 61-85 %, показал глубокие знания учебного материала, логично и последовательно изложил содержание ответов на вопросы билета, но допустил несущественные неточности; продемонстрировал умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами и выполнять экзаменационные задания; усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой; выполнил все контрольные задания, предусмотренные рабочей программой дисциплины	61-85
«Удовлетворительно»	Обучающийся освоил компетенции дисциплины на всех этапах их формирования на 51-60 %, показал знания учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшего освоения учебных программ, но допустил погрешности в изложении ответов на вопросы билета и при выполнении экзаменационных заданий; ознакомился с основной литературой, рекомендованной программой; справился с контрольными заданиями, предусмотренными рабочей программой дисциплины	51-60
«Не удовлетворительно»	Обучающийся освоил компетенции дисциплины на всех этапах их формирования менее чем на 51 %, обнаружил пробелы в знаниях учебного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении контрольных заданий, предусмотренных рабочей программой дисциплины	0-50